PN ABH-430

UNE STRATEGIE A MOYEN TERME EN MATIERE DE COMMERCE EXTERIEUR ET D'INVESTISSEMENT POUR L'USAID/TUNISIE

RAPPORT FINAL

Bureau pour l'Entreprise Privée
Agence Américaine pour le Développement International

Préparé pour: *USAID/Tunisie*

Préparé par: *Frank Neider, SRI International*
Ezzeddine Larbi, IFID
Rached Bouaziz, IFID

Parrainé par: *Projet de Soutien au Développement de l'Entreprise Privée II*
Projet No: 940-2028.03
Maître d'Oeuvre: Ernst & Young

Mai 1990

Table des Matières

		Pages
	Préface	
I.	Synthèse	1
II.	Constatations et Analyse	8
	1. Le cadre politique et réglementaire	8
	2. L'incidence des réformes sur le commerce et les investissements: le programme est opérationnel	18
	3. L'Evolution du Marché Extérieur	21
	4. Les Contraintes au Niveau de l'Entreprise Tunisienne	24
	5. Entraves à l'Intensification des Relations Américano-Tunisiennes en Matière de Commerce et d'Investissement	25
III.	Une Stratégie à Moyen-Terme en Matière de Commerce Extérieur et d'Investissement	29
IV.	Priorités et Recommandations pour les Méthodes de Mise en Oeuvre de la Stratégie	33

Annexes

Annexe I:	Revue des principaux changements à apporter dans la législature et les réglementations relatives au commerce extérieur et à l'investissement
Annexe II:	Synthèse des Interviews
Annexe III:	Listes des Interviews
Annexe IV:	Bibiliographie
Annexe V:	Liste des Institutions de Formation Potentielles

Préface

La présente étude est destinée à doter L'USAID/Tunisie d'une stratégie à moyen terme qui lui permettra d'orienter et de lancer le processus d'élaboration d'un programme à moyen terme en matière d'investissement et de commerce extérieur. Outre l'identification des vastes domaines sur lesquels l'AID devrait se pencher à partir d'une évaluation minutieuse des contraintes et des priorités Tunisiennes en matière de commerce et d'investissement, le présent rapport propose des idées préliminaires sur les objectifs et les méthodes de mise en oeuvre spécifiques d'un tel programme. L'élaboration d'un programme nécessite au préalable un examen minutieux de la capacité des institutions locales.

Cette étude a été réalisée par une équipe d'économistes composée de M. Frank Neider, Economiste International Principal de SRI International et également chef d'équipe, de M. Ezzeddine Larbi, Directeur d'Etudes à l'IFID (Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe) et de M. Rached Bouaziz de l'IFID et de l'Université de Tunis.

Les données figurant dans la présente étude sont issues d'un bon nombre de sources écrites, y compris des rapports officiels de l'AID, de la Banque Mondiale, de la CEE et des organismes gouvernementaux Tunisiens, ainsi que des études académiques et des articles publiés dans des revues spécialisées dans les affaires ou dans des journaux locaux. (Voir la bibliographie ci-jointe, Annexe IV). En outre, de nombreuses interviews ont été réalisées à Washington DC et en Tunisie. (voir la liste et le résumé des interviews, Annexes II et III). Cette étude s'est étalée sur une période de trois semaines à partir du début du mois de Mars 1990. M. Nieder a séjourné en Tunisie du 5/3/90 au 23/3/90.

L'équipe de chercheurs qui a mené cette étude voudrait remercier le personnel de l'AID, notamment Madame Monica McKnight et Monsieur Rachid Nafti, pour avoir bien voulu leur prêter assistance tout au long de la durée de l'étude. Par ailleurs, Monsieur Nieder tient également à remercier les membres du personnel de l'IFID pour l'aide qu'ils lui ont apportée durant son séjour en Tunisie.

I. SYNTHESE

Le programme de commerce extérieur et d'investissement de l'AID devrait continuer à jouer un rôle primordial dans l'ensemble du programme de l'AID en Tunisie. Depuis la fin de l'année 1986, la Tunisie a entrepris d'introduire dans sa politique économique des changements délicats visant à réorienter son économie naguère basée sur la substitution de productions locales aux importations vers une économie de marché extravertie. La mise en oeuvre de politiques économiques créant des stimulants au niveau du marché qui soient compétitifs vis-à-vis d'autres économies nationales, est la pièce maîtresse d'une stratégie de promotion du commerce extérieur et des investissements. Puisque la Tunisie est en train d'oeuvrer à la création d'un tel climat économique, l'on peut s'attendre à ce que le pays réussisse à atteindre ses objectifs en matière de commerce extérieur et d'investissement. De même, si l'on continue de mettre en oeuvre des réformes économiques adéquates, il est bien probable que l'aide de l'AID à la promotion du commerce et des investissements n'en sera que plus efficace.

La Tunisie a déjà mis en oeuvre des réformes de politiques économiques visant à assurer que les trois conditions minima nécessaires au succès d'un secteur exportateur, sont réunies, à savoir : (1) maintenir un taux de change compétitif; (2) assurer les exportateurs d'un accès aux intrants à des tarifs internationaux - et ce, au moyen de divers régimes spéciaux libéralisés en matière d'importation et de devises; et (3) assurer les exportateurs d'un accès à des fonds de roulement à des taux compétitifs au niveau international.

Par ailleurs, d'autres réformes de politiques économiques et administratives ont été mises en oeuvre pour améliorer le climat économique en faveur des exportateurs et des investissements étrangers. Ces réformes comprennent des avantages fiscaux favorables aux exportateurs et aux investisseurs étrangers, la simplification des procédures administratives en matière d'investissement et diverses réformes financières ayant pour but d'élargir et de consolider les marchés financiers locaux nécessaires aux activités d'exportation et à la création de bien de possibilités d'investissements étrangers. Toutefois, le rythme suivant lequel ces marchés de capitaux se développeront en Tunisie est fortement freiné par le manque de personnes ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer des investissements et assurer des services bancaires et de courtage. Par ailleurs, il convient de noter que les réformes en cours dans d'autres secteurs, tels que la privatisation et la libéralisation des prix, contribueront également de manière indirecte à la promotion du commerce extérieur et des investissements en Tunisie, en rendant l'économie plus rentable.

Si la performance Tunisienne en matière de réformes de politiques économiques et réglementaires est impressionnante, certains problèmes n'en demeurent pas moins posés. Le plus préoccupant de ces problèmes est que la libéralisation des importations, pierre angulaire de la nouvelle stratégie économique, est maintenant bloquée en attendant la mise en place de mesures anti-dumping et d'une meilleure protection des industries naissantes. Si cette "pause" dans la libéralisation des importations est réellement temporaire, cela ne pose pas de problèmes, mais s'il s'agit d'hésiter à poursuivre la libéralisation des importations, cela reviendra à remettre en question la totalité du succès du programme. Aussi est-il essentiel que l'industrie locale soit dotée d'un calendrier de libéralisation des importations par secteurs de manière à se conformer à la concurrence internationale et de disposer de la marge temporelle nécessaire à l'élaboration d'un programme rationnel de restructuration.

D'autres contraintes politiques économiques et administrative continuent à entraver l'expansion du commerce et de l'investissement. Parmi ces contraintes figurent l'absence d'un programme de stimulants en faveur des exportateurs indirects, la rigidité du Code du Travail Tunisien et le maintien des contrôles de devises imposés à l'investissement étranger en dehors du "secteur offshore".

L'absence d'un programme en faveur des exportateurs indirects n'est pas faite pour encourager une plus grande intégration du secteur exportateur en expansion au sein de l'économie tunisienne. Elle réduit la valeur ajoutée intérieure ainsi que les gains extérieurs nets en provenance des exportations.

D'autre part, les entreprises étrangères estiment que l'actuel Code du Travail constitue un problème majeur dans l'environnement économique tunisien. Elles soutiennent que la rigidité de ce code et les préjugés des tribunaux restreignent excessivement leur maîtrise de la main d'oeuvre et par conséquent réduisent la productivité. Enfin, le maintien des contrôles de changes dissuade les investissements dans les secteurs à vocation non-exportatrice.

Néanmoins, il convient de remarquer que la convertibilité intégrale du dinar est un objectif déclaré du gouvernement tunisien et que les autorités financières tendent à supprimer prograssivement et à rationaliser les contrôles de changes, même si elles le font à un rythme trop lent pour certains observateurs.

Les réformes sont bien opérationnelles. Les exportations augmentent rapidement notamment dans le secteur de l'industrie légère à forte intensité de main d'oeuvre et au niveau de divers produits non-traditionnels. L'industrie légère a progressé de plus de 30% par an depuis l'introduction des réformes en 1986 et ce taux de croissance a atteint 40% en 1989.

En 1989, la part des produits de l'industrie légère et des autres produits non traditionnels représentait 54% de la totalité des exportations comparée à 44% en 1987 et rien que 27% en 1980. Il convient de faire remarquer que les produits utilisés dans l'industrie légere ont une forte teneur en matières importées. Par conséquent, l'accroissement des entrées nettes en devises provenant de ces secteurs n'est pas aussi important que le laissent supposer les chiffres relatifs à l'exportation. Néanmoins, avec un rythme de croissance aussi rapide de ces secteurs, leur impact sur les entrées en devises et l'emploi est particulièrement tangible et indique clairement que le programme de réformes induit l'effet escompté sur les exportations.

Pour sa part, l'investissement étranger semble réagir favorablement. Le nombre d'investissements étrangers et de partenariats dans les projets à vocation exportatrice a augmenté de 25% en 1989. Les niveaux d'investissement direct sont en progression, mais ils demeurent relativement bas (100 millions de dollars en 1989). L'investissement direct étranger en Tunisie jouera probablement un rôle plus important dans l'accès aux marchés internationaux et aux technologies nouvelles que par l'apport d'une masse importante de capitaux à moyen terme. L'exiguïté du marché intérieur de la Tunisie, ses ressources naturelles limitées et son niveau technologique relativement bas par rapport à ses concurrents européens devrait maintenir le volume des investissements individuels relativement bas.

Les développements que connaîtra l'Europe, principal partenaire de la Tunisie en matière de commerce extérieur et d'investissements, auront des effets contradictoires sur les exportations Tunisiennes et sur la rentabilité de l'investissement à moyen terme. La création d'un marché unique Européen et la réintégration de l'Europe de l'Est à l'économie de marché mondiale devraient accroître la demande en produits Tunisiens. Toutefois, le regain d'intérêt que manifestent les investissemeurs pour l'Europe de l'Est en vue d'en faire une plate-forme d'exportations bon marché vers l'Ouest et d'avoir en même temps accès aux marchés locaux d'Europe de l'Est signifie que la Tunisie devra redoubler d'efforts pour attirer les investissements étrangers. L'accès préférentiel aux marchés de la CEE dont jouit la Tunisie pour ce qui est des produits agricoles, sera quelque peu restreint lorsque l'Espagne et le Portugal deviendront membres à part entière de la CEE. Cependant, selon les prévisions, seule l'exportation d'huile d'olive en sera fortement affectée. Tout compte fait, ces changements devront accroître les chances d'exportation pour la Tunisie, mais ils rendront plus difficile, la promotion des investissements.

Avec la mise en oeuvre des réformes et le maintien de l'accès aux principaux marchés européens et de la forte demande de la part de ces mêmes marchés, le premier facteur qui continue à freiner les exportations Tunisiennes réside dans l'aptitude même des

entreprises locales. Le legs des anciennes politiques de substitution aux importations fait que la plupart de ces entreprises sont mal-préparées pour réussir dans l'exportation. Parmi les problèmes primordiaux figurent : (1) le manque d'informations détaillées sur les marchés extérieurs, (2) la médiocrité des techniques de gestion, notamment dans le domaine du marketing et (3) le peu de disposition à associer les partenaires à la gestion, ce qui réduit les chances d'avoir des partenariats.

Les relations Américaino-Tunisiennes en matière de commerce et d'investissement sont limitées. En 1989, les Etats-Unis ont exporté en Tunisie 190 millions de dollars de marchandises (soit 4% de l'ensemble des importations Tunisiennes) et ont importé des produits tunisiens d'une valeur de 60 millions de dollars. La totalité des investissements directs nets Américains en Tunisie s'élèvent, selon des estimations officieuses, à 20 millions de dollars. Le commerce et l'investissement Américains en Tunisie sont limités par plusieurs facteurs dont: (1) un manque fondamental d'information sur la Tunisie; les entreprises Américaines ne sont guère informées du climat favorable aux affaires en Tunisie; (2) des pratiques commerciales et langues différentes; (3) l'exiguïté du marché local Tunisien; (4) un réseau de transport peu développé et (5) en ce qui concerne les produits agricoles, l'absence d'un puissant réseau de commercialisation et de distribution Européen. Les filiales Européennes des entreprises Américaines connaissent mieux la Tunisie et devraient, du point de vue culturel, avoir moins de difficultés en ce qui concerne les pratiques commerciales locales et la langue. De ce fait, ces filiales devraient être la cible de toute campagne de promotion dirigée vers les Etats-Unis.

Une Stratégie à Moyen-Terme en Matière de Commerce et d'Investissement

Il est recommandé à l'USAID/Tunisie d'adopter une stratégie pour un programme à moyen terme de commerce extérieur et d'investissement qui se concentrerait sur les problèmes les plus pressants que connaissent le commerce et les investissements à moyen terme en Tunisie . Il s'agit de la faiblesse interne des entreprises locales industrielles ou financières et du besoin croissant de promouvoir l'image de marque de la Tunisie en tant que zone d'investissement, étant donnée la concurrence accrue créée par la réintégration de l'Europe de l'Est dans l'économie de marché mondiale. D'ici 1992, la Tunisie devra avoir mis en place la plupart des dispositions politiques nécessaires au succès d'une économie de marché ouverte sur l'extérieur. Par conséquent, l'analyse des moyens d'action devra cesser de constituer une grande priorité pour les programmes de l'AID en matière de commerce et d'investissement. Toutefois, jusqu'en 1992, l'analyse des moyens d'action sur le plan de la poursuite de la libéralisation des importations devrait constituer un élément majeur du Programme de la Mission en matière de Commerce et d'investissement.

Priorités et Mise en Oeuvre de la Stratégie

En ce qui concerne l'assistance aux entreprises, trois priorités ont été dégagées en vue de pallier aux faiblesses des entreprises locales. Il s'agit : (1) du besoin d'une information spécialisée sur le marché; (2) du manque de techniques de marketing en matière d'exportation et (3) du manque de personnel formé et expérimenté dans la promotion et la prestation de services à l'intention des investisseurs étrangers. Pour tous ces aspects, il est recommandé que les entreprises bénéficiaires de cette assistance supportent une part importante des coûts.

Les entreprises du secteur privé ont été unanimes à déclarer que le manque d'information constituait un obstacle à l'exportation. Grâce aux efforts des chambres de commerce locales et à une lente amélioration du rendement de l'organisme gouvernemental chargé de la promotion des exportations, le CEPEX, les informations générales deviennent de plus en plus disponibles. Mais on ne dispose point d'informations spécialisées détaillées qui répondent aux besoins particuliers d'entreprises spécifiques. Aussi suggère-t-on que l'AID encourage les exportateurs locaux d'utiliser et de développer des services d'informations privés payants en couvrant une partie des frais encourus par les entreprises pour accéder à de tels services.

<u>Le manque de techniques de marketing en matière d'exportation</u>: Il est suggéré que l'AID contribue à assurer une formation en marketing dans le domaine de l'exportation comprenant des stages pratiques à l'étranger.

Le manque de personnel formé et expérimenté dans les services financiers : Les entreprises étrangères d'investissement ont joué un role important dans l'assistance apportée à d'autres pays en voie de développement qui ont pu récemment développer leurs marchés financiers en formant du personnel local et en attirant des investissements étrangers. Afin d'encourager un processus similaire en Tunisie, il est suggéré que l'AID contribue aux coûts de formation du personnel professionnel local exerçant dans des institutions de co-entreprises financières. Ce type de programme ne devrait pas démarrer avant 1992, date à laquelle les marchés financiers locaux se seront suffisamment développés pour attirer des investisseurs étrangers.

La promotion des investissements: Le deuxième volet de la stratégie en matière de commerce et d'investissement devrait prévoir l'élaboration d'un vaste programme de promotion des investissements en Tunisie par des entreprises américaines portant une attention toute particulière aux filiales Européennes de ces entreprises. La promotion des investissements est une des priorités de la Tunisie, et les autorités seraient particulièrement heureuses de bénéficier d'une assistance officielle américaine pour attirer les investisseurs Américains. Par ailleurs, la promotion des investissements est un moyen utile visant à renforcer les liens Américano-Tunisiens actuellement limités au niveau du secteur privé. Bien que la part des investissements en provenance des entrepriseses Américaines et de leurs filiales européennes soit actuellement réduite, les perspectives d'avenir sont propices à un accroissement sensible de cette part compte tenu de l'intérêt accru manifesté à l'égard des marchés européens et du besoin croissant de sources de production bon marché en raison des pressions concurrentielles accentuées par l'apparition du Marché Européen Unique. En se servant de la Tunisie comme une plate-forme d'exportation, les entreprises Américaines devraient être capables de gagner en compétitivité sur le marché Européen.

Il est suggéré que ce programme soit mené et coordonné par le biais de la Chambre de Commerce Tuniso-Américaine (CCTA). La CCTA est un organisme privé dont l'un des principaux objectifs est d'intensifier les relations d'affaires entre les entreprises Tunisiennes et Américaines. La CCTA s'emploie déjà activement sur place à promouvoir l'investissement américain en Tunisie, et aux Etats-Unis même avec son organisation soeur: le Conseil Commercial Américano-Tunisien. Le nombre actuellement réduit du personnel de la CCTA peut être considéré comme un avantage dans la mesure où l'AID peut ainsi disposer d'un cadre opérationnel tout en étant à l'abri des lourdeurs bureaucratiques qui constituent souvent une entrave à la promotion des investissements efficace. Avec les ressources de l'AID, la CCTA pourrait mettre sur pied un service spécialisé dans la promotion des investissements géré par des professionnels.

Il faudrait faire ne évaluation complète des possibilités de la CCTA afin de s'assurer qu'elle sera capable de réaliser un programme de promotion des investissements. La CCTA devra collaborer étroitement avec l'API et les chambres locales de commerce dans l'organisation des activités de promotion.
Pour rendre plus efficace le programme actuel de commerce et d'investissements et jeter des bases solides pour la Stratégie à moyen terme, il est recommandé de concentrer le présent programme et de restreindre sa gamme d'activités excessivement vaste. Aussi est-il suggéré que le programme concentre ses activités sur la promotion des investissements et l'analyse des politiques.

II. CONSTATATIONS ET ANALYSE

1. Cadre politique et réglementaire

L'élément primordial de toute stratégie de promotion du commerce et des investissements consiste en la mise en oeuvre de politiques et réglementations économiques et administratives créant des stimulants à une économie de marché qui soient compétitive. En l'absence d'un environnement sain de politique économique, aucune stratégie de promotion de l'exportation et des investissements ne peut atteindre ses objectifs à savoir, alimenter une croissance à long-terme. La Tunisie est en train de réaliser des progrès considérables en mettant en oeuvre des réformes économiques visant à créer un environnement économique compétitif. Si elle continue sur sa lancée, la Tunisie devrait atteindre ses objectifs d'édification d'une économie à croissance rapide à vocation exportatrice.

Depuis 1986, la Tunisie a pris les nombreuses mesures nécessaires à la réorientation de sa politique économique vers un cadre économique plus ouvert sur l'extérieur et basé sur les mécanismes du marché. En collaboration avec le FMI et la Banque Mondiale, la Tunisie est en train de mettre en oeuvre un vaste programme d'ajustements structurels qui lui permettra d'ouvrir son économie à une plus grande concurrence locale et étrangère, encourager davantage les exportations et l'investissement étranger, et réduire le rôle de l'Etat dans les affaires économiques, en dépendant davantage des mécanismes du marché et de la privatisation des entreprises publiques.

Il est important de noter que la Tunisie n'en est encore qu'au milieu de ce processus de réforme. Il reste à prendre d'autres mesures avant la fin, en 1992, de la première phase du programme d'ajustement structurel. Le gouvernement Tunisien en est pleinement conscient, mais comme les mesures d'ouverture au marché commencent à toucher les intérêts des secteurs protégés, les pressions politiques visant à retarder les mesures de cette réforme s'amplifient. Ainsi, il est déjà prouvé qu'un élément clé du processus de réforme, à savoir la libéralisation progressive des importations, est mis en suspens à cause des pressions exercées par les milieux industriels locaux. Or, il est essentiel d'aller de l'avant. En effet, l'accentuation de la concurrence exercée par les produits importés constitue un élément de base du programme de réforme dans la mesure où cette concurrence est nécessaire pour forcer l'industrie locale à devenir plus efficace. D'un point de vue stratégique, ce sont là des mesures délicates et il n'est guère surprenant de voir le gouvernement hésiter à persévérer sur la voie qu'il s'est tracée dans ce domaine. Les réformes de politiques sectorielles, qu'il s'agisse de la privatisation, de la convertibilité de la monnaie locale ou d'une libéralisation plus complète du marché, devront se poursuivre au cours de la seconde

phase du programme d'ajustement structurel bien au-delà de 1992.

Les conditions nécessaires pour gagner le pari de l'exportation : De récentes études économiques menées par Yung Rhee, de la Banque Mondiale, sur le succès des pays Asie de l;Est ayant connu une croissance économique rapide sous l'impulsion de l'exportation, ont révélé qu'il existe trois conditions minima pour gagner le pari de l'exportation. Grâce aux réformes entreprises au cours des trois dernières années, l'environnement économique Tunisien réunit désormais toutes ces trois conditions, ce qui explique la montée en flèche du volume des exportations. Comme la plupart des investissements étrangers en Tunisie sont tournés vers l'exportation, ces trois conditions sont également indispensables pour attirer les investissements étrangers. Il s'agit de:

1) **Maintenir un taux de change compétitif.** Le taux de change est le moyen le plus efficace pour promouvoir les exportations dans la mesure où c'est l'instrument qui détermine directement le tarif international des facteurs de production locaux. Depuis la grande dévaluation du dinar en 1986, les autorités monétaires ont réussi dans une large mesure à maintenir un taux de change compétitif vis-à-vis des principaux concurrents et partenaires commerciaux. Contrairement à ce qui s'est produit dans plusieurs autres pays, cette politique de dévaluation réelle a pu être menée sans une forte augmentation du taux d'inflation. Cet exploit témoigne de la gestion macro-économique saine du gouvernement Tunisien.

   Avec la dévaluation de 1986, il est évident que la principale ressource de la Tunisie dans le domaine de la production destinée à l'exportation, sa main d'oeuvre, est tout à fait compétitive. Tous les responsables d'entreprises exportatrices interviewés ainsi que ceux qui dirigent les marchés concurrents admettent que le coût de la main-d'oeuvre tunisienne est compétitif par rapport à la majorité des marchés de travail concurrents, si l'on prend en considération la productivité des travailleurs Tunisiens. Les hommes d'affaires et les analystes des institutions financières internationales expliquent que le travailleur Tunisien est nettement plus productif que ses homologues d'Afrique du Nord et du Proche-Orient. Sur la base du salaire minimum, le coût total du travailleur Tunisien est 0,9 $ de l'heure aux taux de changes courants, soit moins du dixième du coût total d'emploi en Europe du Nord, et à peu près l'équivalent de celui d'Europe de l'Est et du Portugal. Toutefois, une étude réalisée par un bureau d'études Européen sur les coûts du travail dans les industries textiles, citée dans "Réalités", un hebdomadaire Tunisien, a montré que le coût total du travail en Tunisie correspond presque au double de celui du Maroc ou de la Turquie. Quoique l'on ne dispose pas de plus amples informations sur cette étude pour pouvoir en interpréter les résultats plus attentivement, elle révèle que

la concurrence de la part de ces pays sera sans merci tant pour conquérir des marchés Européens que pour devenir des sites d'investissements dans des activités à vocation exportatrice.

2) **Avoir accès aux facteurs de production à des tarifs internationaux.** Cette condition est largement remplie par le biais de divers régimes spéciaux d'importation et du relâchement des contrôles de changes pour les exportateurs. Ces avantages spéciaux ont été accordés dans le cadre du nouveau code Tunisien des investissements. C'est ainsi que les entreprises dont la production est exclusivement destinée à l'exportation ou "sociétés d'exportation" et celles qui exportent au moins 15% de leurs ventes annuelles, peuvent importer hors-taxe tous les facteurs de production destinés à l'exportation, dans le cadre d'un régime d'admission temporaire. Les entreprises étrangères spécialisées dans l'exportation opèrent dans le cadre d'un secteur "off-shore" et sont exemptes des contrôles de devises ou de taxes, hormis les cotisations de sécurité sociale et autres taxes sociales relatives aux travailleurs. Pour les entreprises Tunisiennes d'exportation, le droit d'acheter des devises pour l'acquisition d'intrants est automatique et il est exercé par l'intermédiaire des banques. Enfin, toutes les entreprises peuvent obtenir le remboursement des droits de douane concernant les intrants des produits exportés. Toutefois, les bénéficiaires de ce régime se plaignent de la lenteur du remboursement et de la difficulté des rapports avec les services de douane.

Nécessité de Stimulants Indirects à l'Exportation: l'instauration d'avantages spéciaux rien que pour les exportateurs aboutit à un manque d'intégration entre les entreprises exportatrices et le reste de l'économie Tunisienne. L'actuel code des investissements ne prévoit pas de stimulants pour inciter les exportateurs à acquérir leurs intrants sur le marché local, étant donné que leurs éventuels fournisseurs ne bénéficient pas des avantages fiscaux ou d'importation qui sont consentis aux exportateurs et de ce fait, supportent des coûts plus élevés. Il convient cependant de mentionner que le gouvernement est conscient de ce problème et qu'il est en train d'étudier la possibilité d'étendre aux exportateurs indirects le libre accès aux importations accordé aux sociétés d'exportation.

3) **Garantir l'accès aux fonds de roulement à des taux compétitifs à l'échelle internationale.** L'accès des exportateurs Tunisiens à des fonds de roulements était déjà bien assuré avant même que soient engagées les réformes financières de ces trois dernières années. Par le passé comme à présent, ils peuvent obtenir des fonds de roulement pour l'exportation (financement pré-exportation) à des taux préférentiels qui

sont actuellement de l'ordre 8% contre 13,5% aux taux du marché. L'écart existant entre le taux du marché et le taux préférentiel doit être réduit par étapes selon le programme tracé par le FMI pour la Tunisie. Du moment que les taux d'intérêt réels du marché intérieur correspondent aux taux réels du marché international, la suppression des taux préférentiels pour les exportateurs ne devrait pas désavantager les exportateurs Tunisiens.

Néanmoins, les exportateurs signalent l'hésitation des banques à accorder des financements pré-exportation pour les exportations vers des pays ayant une réputation de mauvais payeurs, tels que l'Algérie, même lorsque l'exportateur dispose d'une assurance d'exportation de la COTUNACE. En effet, les banques veulent éviter les retards de paiement et les frais de revendication auprès de la COTUNACE.

Mesures Supplémentaires : Alors que la Tunisie a déjà rempli les conditions nécessaires pour gagner le pari de l'exportation, d'autres mesures concourent à faciliter l'exportation et l'investissement aussi bien local qu'étranger. (Voir à l'Annexe I un exposé détaillé des changements introduits au niveau de la politique économique et de la réglementation touchant le commerce extérieur et l'investissement).

Les réformes fiscales ont simplifié le système fiscal tout en le rendant plus efficace. Ces réformes sont également conçues pour inciter davantage à l'épargne et à l'investissement. En outre, des mesures d'encouragement ont été spécialement prévues pour les exportateurs et les investisseurs étrangers. Ainsi, les revenus et profits provenant des produits destinés à l'exportation sont totalement exonérés d'impôts qu'il s'agisse de personnes physiques ou morales. Par ailleurs, comme dans les autres pays, les exportateurs sont exempts de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Enfin, les citoyens de nationalité étrangère travaillant dans les industries à vocation exportatrice sont soumis à un impôt sur le revenu personnel à un taux uniforme de 20%.

Le code d'investissement a été révisé en vue d'éliminer la plupart des retards administratifs superflus et de prévoir des dispositions propres à encourager davantage l'investissement étranger et local. Le rôle du gouvernement autrefois exagérément interventionniste a été restreint. Selon les dispositions du nouveau code d'investissement promulgué en août 1987, les régles et directives d'approbation des investissements et d'accès aux avantages sont transparentes et l'approbation d'investissement pour les sociétés d'exportation est quasi-automatique. Les entreprises qui ne cherchent pas d'avantages spéciaux et les entreprises "off-shore" n'ont pas besoin de l'accord du gouvernement, il leur suffit de s'inscrire auprès de l'API, l'Agence (gouvernementale) de Promotion des Investissements. Mais il convient de noter que si beaucoup a été fait pour la suppression de l'accord préalable de l'API pour

les investissements industriels, dans la pratique, la plupart des investissements cherchent à bénéficier de quelque encouragement spécial et doivent donc recevoir l'approbation de l'API.

Performance de l'API: Toutes les entreprises privées interviewés ainsi que d'autres personnes bien informées ont reconnu que l'API approuve maintenant les projets d'une manière beaucoup plus rapide et directe. Les entreprises interviewées ont presqu'unanimement admis que la nouvelle direction de l'API est décidée à en faire une institution qui se dédie à la promotion des investissements du secteur privé local et étranger plutôt qu'un organisme qui cherche à contrôler et gérer les investissements. Le personnel de l'API a encore tendance à se considérer comme des agents de contrôle. Mais avec le temps, la nouvelle direction devrait parvenir à transformer l'attitude et la performance du personnel. Un obstacle majeur à une amélioration plus rapide de la performance de l'API en tant qu'institution de promotion est le nombre excessif de ses agents assignés aux tâches de promotion des investissements. Les agences de promotion des investissements les plus efficaces ont tendance à être de petites entités hautement performantes sur le plan professionnel. Le nombre excessif d'employés encourage l'organisme à fonctionner sur un mode excessivement bureaucratique. En outre, à cause de son ex-rôle de régulateur, nombreux sont les agents de l'API qui n'ont pas la formation ou l'expérience requise pour les activités de promotion.

D'autres amendements du code de l'investissement portent création d'un statut légal particulier pour les sociétés commerciales qui leur permet de fonctionner comme une société off-shore. Certes, ces sociétés réalisent un nombre appréciable d'exportations, mais elles ont cependant abusé des avantages dont elles jouissent comme l'importation hors-taxe du matériel de bureaux et de voiture. Plus de 600 sociétés de ce type ont été créées, mais bon nombre d'entre elles n'ont été établies légalement rien que dans le but d'importer une voiture et du matériel de bureau hors-taxe.

Pour enrayer de telles pratiques, le paiement de telles importations devra provenir par la suite des recettes d'exportations réelles.

La Réforme du Secteur Financier : Le succès de la stratégie de croissance des exportations en Tunisie dépendra dans une large mesure de la rapidité avec laquelle le pays parviendra à élargir et consolider ses marchés et services financiers. Pour réussir à passer d'une économie de substitution aux importations à une économie basée sur l'exportation, il faut mobiliser des capitaux et les diriger vers les industries d'exportation et vers les producteurs plus efficaces dont la production est destinée aux marchés locaux. Le sous-développement actuel des marchés financiers Tunisiens limite la mobilité des capitaux et, fait encore plus grave, rend difficile l'obtention de capitaux à plus long terme.

Actuellement, le système financier Tunisien est dominé par des institutions bancaires qui prêtent exclusivement des fonds. Les institutions les plus importantes sont des banques commerciales qui tendent à fournir des financements à court terme. En ce qui concerne l'octroi de crédits à moyen et long termes nécessaires au financement des investissements, les principales sources sont les banques de développement qui sont généralement des co-entreprises entre le gouvernement Tunisien et d'autres pays arabes. Les formes de financement d'investissement autres que par crédit sont en général inexistantes.

Au cours des deux dernières années, les autorités Tunisiennes ont mis en place un cadre réglementaire, législatif et fiscal pour encourager et faciliter le développement de marchés financiers plus vastes et plus solides. On peut citer à ce titre : une série de mesures visant à encourager une plus grande concurrence entre les banques commerciales, y compris établir un taux du marché monétaire compétitif et encourager les banques étrangères à s'établir sur le territoire national, la restriction du rôle de la Banque Centrale dans les prises de décisions relatives à l'octroi de crédit de sorte que les banques se trouvent désormais obligées de faire des analyses de crédit plus minutieuses, la mise au point d'un ensemble d'instruments financiers de la dette par le gouvernement et des sociétés privées dans le but de créer des marchés plus compétitifs pour l'épargne et une vaste réforme de la bourse des valeurs locale et de la législation des valeurs mobilières afin d'encourager le développement d'un marché de valeurs boursières. Pour compléter le développement du marché des titres financiers, les autorités monétaires ont pris des mesures pour créer deux types de fonds mutuels à l'intention des investisseurs passifs: à savoir, les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et les sociétés d'investissement à capital fixe (SICAF). Grâce à ces réformes, les institutions financières seront en mesure d'entrer en compétition pour fournir une grande variété de services financiers. Il est prévu que cette émulation aboutira à la consolidation et l'extension des marchés financiers locaux, et de là, à mettre à la disposition du secteur privé des services financiers meilleurs et plus complets.

En dépit du dispositif législatif et des mesures fiscales mis en oeuvre pour le développement de marchés financiers vastes et compétitifs, ces derniers mettront du temps à prospérer, vu le manque d'expérience des acteurs économiques locaux en matière de systèmes financiers concurrentiels et, le manque de qualifications techniques et d'expérience en gestion appropriée chez les intermédiaires financiers, en particulier les banques commerciales. En outre, les plafonds actuels découragent également les emprunteurs à s'adresser aux marchés financiers. Avec la baisse des taux d'intérêt imposée par ces plafonds, ces emprunteurs seront moins enclins à utiliser des formes de financements autres que les prêts octroyés par les banques. Ces alternatives deviendront plus

attrayantes avec l'élimination de ces plafonds et le recours à la concurrence du marché pour la fixation des taux d'intérêts, et par là même, elles encourageront le développement des marchés financiers locaux.

Les entreprises privées hésitent à lancer des émissions d'obligations ou de titres car elles ne veulent pas ouvrir leurs comptes à des investisseurs de l'extérieur. Cette hésitation est en partie due au maintien de faux comptes pour échapper au fisc. Avec la réforme fiscale générale qui a réduit les taux d'imposition des sociétés et la double imposition des paiements de dividendes, cette hésitation, due à des considérations fiscales, devrait s'atténuer. Néanmoins, le caractère familial de la plupart des entreprises tunisiennes, même les plus grosses et les plus complexes, les empêche d'admettre même des investisseurs passifs à cause du danger d'immixtion que peuvent représenter ces actionnaires minoritaires.

Quoique l'absence de résultats immédiats des réformes concernant les marchés de capitaux laisse certains observateurs économiques pessimistes quant aux chances de succès, il convient de signaler que même dans d'autres pays en voie de développement qui possèdent maintenant des marchés de capitaux florissants, tels que la Corée, la Thaïlande et l'Indonésie, le progrès avait été lent, et cela parce que les entreprises familiales ont extrêmement hésité à permettre la participation d'intrus dans leurs capitaux. Aussi, est-il probable qu'un effet de démonstration se produira. Une fois qu'une entreprise aura procédé à l'émission d'actions et drainé des fonds substantiels qui seront par la suite utilisés pour financer son expansion, les autres suivront.

S'il n'y a pas encore eu d'empressement de la part d'offreurs potentiels de titres financiers à tirer avantage des marchés des capitaux tunisiens comme moyen de collecte de capitaux, ce retard est dû en partie au manque d'expertise des institutions financières locales dans le domaine des activités bancaires d'investissement et des techniques de transactions des titres. Ces lacunes finiront par être comblées à force d'expérience, comme ce fut le cas dans autres pays, et ce processus pourra être accéléré par le biais de partenariats avec des institutions financières étrangères expérimentées.

A la lumière de l'expérience de la Thaïlande et de l'Indonésie, les institutions financières étrangères, poussées par la demande d'investissements de portefeuille étrangers, étaient désireuses de créer des partenariats avec les entreprises locales pour devenir partie intégrante de leurs marchés de capitaux naissants. Les investissements de portefeuille étrangers ont constitué une source majeure de la demande de titres dans ces deux pays. Il pourrait en être de même pour la Tunisie, notamment si l'économie locale devient prospère. Les investissements de portefeuille étrangers pourraient fournir des capitaux à plus long terme, nécessaires à

l'économie Tunisienne et, encourager également la participation de sociétés étrangères financières, ce qui permettrait de transférer plus rapidement aux entreprises Tunisiennes des techniques en matière de marchés financiers.

Les entrepreneurs locaux et les observateurs économiques imputent le fait que le secteur privé ne se développe pas assez vite pour combler le vide laissé par la restriction du rôle du secteur public dans l'économie à l'aversion excessive pour le risque des banques Tunisiennes et à leur attitude trop conservatrice. Cette critique semble déplacée. En effet, les banques commerciales qui utilisent les dépôts comme sources de financements de prêts se doivent d'être conservatrices. L'état de faillite totale des secteurs bancaires de nombreux pays en voie de développement ainsi que la situation des institutions d'épargne américains témoignent des catastrophes éventuelles créés par les banquiers aventuriers. D'autre part, avec l'écart actuel des marges d'intérêts, les banquiers ne peuvent pas assez faire la différence en termes de rentabilité.

La nature et l'étendue des réformes du secteur financier prouvent que les autorités financières comprennent le problème. Plutôt que d'inciter les banquiers à moins redouter les risques, elles sont en train d'encourager le développement de marchés de titres où, les investisseurs à la recherche de placements plus rentables mais aussi plus risqués que les comptes d'épargne, pourront placer leur argent. Les banques sont bien encouragées à participer aux marchés de fonds propres en tant qu'intermédiaires et investisseurs, mais en se servant de leurs propres capitaux, et non des dépôts de leurs clients.

Les Principaux Obstacles Politiques Restants

La Libéralisation des Importations: C'est l'un des domaines où la performance du gouvernement Tunisien est problématique. La libéralisation des importations est indispensable à la croissance des exportations. Alors que d'autres mesures comme les régimes fiscaux, les régimes spéciaux d'importation ainsi qu'un taux de change compétitif, encouragent les exportations, elles aident à générer de nouveaux investissements et à promouvoir les unités actuelles d'exportation, la seconde moitié du processus requiert des mesures qui incitent les entreprises produisant à présent pour le marché interne à devenir plus compétitives et à orienter une partie de leur production vers les marchés d'exportation. Or, la concurrence ou la menace de concurrence assurée par les produits importés est le moyen le plus efficace pour forcer les entreprises locales à s'adapter. S'il n'y avait pas la menace de perte de marchés, les entreprises locales continueraient de se servir de leurs pratiques inefficaces bien que rentables.

Conformément à son septième plan quinquennal et au programme conjoint avec le FMI et la Banque Mondiale, la Tunisie est décidée à mettre en oeuvre un programme très ambitieux de libéralisation

des importations qui éliminera les restrictions quantitatives pour 80% des importations d'ici le mois de mars 1991. Les tarifs maxima ont été réduits jusqu'à atteindre à 41%.

Au début, la Tunisie a pu rapidement honorer ses engagements en matière de calendrier de libéralisation des importations, du moment que seuls étaient concernés les biens d'équipement, les bien intermédiaires et les matières premières. Bien que ces produits soient les plus importants pour une exportation compétitive et parce que, pour la plupart, ils ne sont pas fabriqués localement, les mesures prises n'ont exercé que peu de pression pour inciter les industries locales à s'adapter. Entre janvier 1987 et janvier 1988, 53% des importations ont été libéralisés en trois phases. Mais après cette étape relativement facile, le processus de libéralisation s'est considérablement ralenti et il se trouve actuellement bloqué. En septembre 1989, 64% des importations n'étaient plus sujettes à des restrictions quantitatives et n'étaient soumises qu'à des tarifs. Toutefois, le programme du F.M.I. prévoyait 68% en juin 1989. A la fin de l'année 1989, presqu'aucune importation de produits finis n'a été libéralisée.

Outre ce ralentissement du processus de libéralisation générale des importations, les autorités ont gelé l'application des dispositions contenues dans le nouveau code d'investissement permettant aux entreprises exclusivement exportatrices d'écouler jusqu'à 20% de leur production dans les marchés intérieurs. Cette mesure limite non seulement la concurrence, mais elle concourt aussi à freiner l'intégration du secteur exportateur dans l'ensemble de l'économie.

Les responsables gouvernementaux reconnaissent qu'il y a bien eu un ralentissement du processus de libéralisation des importations, mais ils arguent que cette "pause" était nécessaire pour avoir le temps de mettre en place des mesures "anti-dumping" et des dispositions particulières pour les "industries naissantes". Ils affirment qu'une fois ces mesures en place, la libéralisation reprendra son cours comme prévu. Cependant, les responsables avoueront en privé que la crainte des effets à court terme de la libéralisation sur l'emploi, est aussi pour quelque chose dans cette "pause". Par ailleurs, certains observateurs estiment que les autorités monétaires veulent maintenir certains instruments supplémentaires à court-terme (les licences, les contrôles de devises) pour gérer la balance des paiements du pays.

Le principal problème de la situation présente est que le calendrier de libéralisation par secteur n'a pas été arrêté et par conséquent, aucun message clair n'a été envoyé aux producteurs locaux sur la base duquel ils pourraient définir leurs plans d'ajustement. Tant que ces producteurs ne sauront pas de manière certaine quand et comment la libéralisation se fera, il ne chercheront pas à s'adapter. En fait, cette même incertitude peut être l'une des raisons pour lesquelles le secteur privé réagit relativement lentement quant à investir au programme de réformes

économiques.

Mettre un terme à cette incertitude par l'établissement d'un calendrier sectoriel de libéralisation des importations et de réductions tarifaires est une politique prioritaire et l'AID devra envisager d'apporter son assistance au gouvernement Tunisien pour la réaliser. Il pourrait s'avérer nécessaire d'envisager à titre provisoire des tarifs supplémentaires pour certains secteurs. En effet, une protection par le biais de tarifs plus élevés à court et moyen terme peut être nécessaire pour assurer un ajustement efficace et parvenir à un niveau modéré de protection efficace dans le cadre d'un calendrier pré-établi.

Le Code du Travail

Les directeurs étrangers interviewés se plaignent tous du Code du Travail Tunisien. Leurs doléances portent surtout sur leur conviction que les conseils de prudhommes penchent du coté des travailleurs, de sorte que le licenciement de travailleurs entraîne des coûts élevés. De plus, ne pouvant pas contrôler davantage les employés qui travaillent dans leurs institutions, les entreprises étrangères reprochent au Code du Travail de rendre difficile l'instauration de normes de production et de productivité. En outre, elles ne peuvent moduler la masse de la main d'oeuvre employée en fonction de la fluctuation des commandes. Pour contourner la rigidité de la protection assurée par le Code du Travail, de nombreuses entreprises recrutent leurs employés sous le titre d'agents temporaires pour des périodes de six mois renouvelables.

Si les directeurs étrangers se plaignent du Code de Travail, leurs difficultés semblent dûes en grande partie à leur incompréhension de la manière dont le système fonctionne et la façon de s'en accomoder efficacement. Les responsables d'entreprises Tunisiens expérimentés dans le secteur de l'exportation affirment que le Code du Travail ne pose aucune difficulté sérieuse. Avec une bonne communication avec les employés et leurs représentants et une documentation appropriée à des fins administratives et juridiques, les problèmes peuvent êtres évités. Un avocat qui travaille essentiellement pour les employeurs assure que les difficultés qu'éprouvent ces derniers en licenciant des travailleurs pour des motifs justifiables sont dûes essentiellement à la faiblesse du dossier contre l'agent. D'autre part, comparé aux pratiques en vigueur en matière de travail dans des pays méditerranées concurrents tels que l'Egypte ou le Maroc, et dans toute l'Europe, le système Tunisien est considéré plus souple par les entreprises étrangères et leurs représentants.

Il convient de signaler que le gouvernement a tenté en 1989 de soumettre un projet de révision mineure du Code du Travail en vue de plus de flexibilité, mais il a dû retirer ce projet précipitamment face aux protestations véhémentes des syndicats.

Les difficultés politiques posées par la révision du Code du Travail font qu'il est peu probable que des changements interviennent dans un avenir proche, surtout si l'on tient compte du fait que le gouvernement a besoin de la coopération des organisations des travailleurs pour modérer les revendications salariales.

L'ajustement du Code du Travail étant politiquement difficile à réaliser, le gouvernement pourrait faire un effort plus important pour expliquer aux entreprises étrangères et à leurs directeurs comment le système fonctionne. Dans ce cadre, on devra recourir aux services des fonctionnaires bilingues du Ministère du Travail pour satisfaire les besoins des entreprises étrangères d'une manière plus rapide et plus efficace, et faire traduire les textes du Code du Travail en allemand, en anglais et en italien.

2. L'incidence des réformes sur le commerce et les investissements: le Programme est opérationnel

Certains analystes ont été déçus par la réaction du secteur privé aux réformes économiques Tunisiennes. Cette déception n'est pas fondée. Le volume des exportations s'accroît très rapidement, alors que les investissements extérieurs qui ont connu, en 1987 et 1988, une période de stagnation en raison probablement de l'incertitude politique, commencent à s'accroître sensiblement en 1989 et certains indices montrent qu'ils s'accroîtront davantage dans l'avenir.

Exportations: Depuis l'introduction des principaux éléments de la réforme, en fin 1986 et en 1987, les performances des exportations sont loin d'être décevantes. Les intervenants économiques ont réagi comme prévu aux stimulants accrus à l'exportation, notamment dans les secteurs à forte intensité de main d'oeuvre de l'industrie légère qui sont d'une importance capitale pour faire face à l'actuelle priorité de politique économique numéro un, à savoir l'emploi.

Comme le montre la série de tableaux ci-dessous, le volume ds exportations de l'industrie légère et non-traditionnelle a pratiquement doublé au cours de ces deux dernières années. Depuis, 1986, elles se sont accrues de 30% par an et on remarque une accélération sensible de cette augmentation de l'ordre de 40% en 1989. Cette croissance ne se limite pas simplement au secteur textile. Les exportations de la Tunisie couvrent une vaste gamme de produits industriels légers, dont les chaussures, les équipements électriques ainsi que la céramique. En effet, les exportations non caractéristiques et non traditionnelles se sont accrues de 50% en 1989. Les produits industriels légers autres que le textile ont totalisé plus de 600 millions de Dinars en 1989, soit 24% de l'ensemble des exportations. Les produits industriels légers et les exportations non traditionnelles constituent à l'heure actuelle plus de la moitié de l'ensemble des exportations.

Les exportations de produits agricoles ont été stationnaires tout au long de la période des réformes économiques, principalement en raison de la sécheresse prolongée.

Bien que les taux de croissance de certains secteurs de l'exportation aient été élevés, il convient de noter que cette croissance intervient dans les industries de montage basées sur la main d'oeuvre où la part des produits importés dans les exportations est relativement élevée, comparée aux exportations de produits agricoles ou de ressources naturelles, ce qui explique que les chiffres des exportations ne représentent pas des revenus nets pour la Tunisie. Néanmoins, avec des taux de croissance aussi élevés, même compte tenu de la modestie de la valeur ajoutée localement, la contribution de ces secteurs en termes de rentrées de devises et d'emploi est considérable et s'accroît rapidement (comme cela a été indiqué ci-dessous).

Exportations Tunisiennes
(en Millions de Dinars)

	1989	1988	1987	1980
Total	2725	2055	1771	905
Industrie légère	1472	1048	778	245
dont:				
Textiles	828	612	509	157
Cuirs	67	48	35	16
Machines électriques	131	90	66	14
Papier	25	18	14	7
Autres	421	280	153	54

Accroissement du volume des exportations

(Accroissement Annuel en Pourcentage, évalué en Dinar)

	1989	1988	1987
Industrie Légère	40%	34%	32%
dont:			
Textiles	35%	20%	31%
Cuirs	39%	36%	39%
Machines électriques	35%	36%	46%
Papier	36%	20%	114%
Autres	50%	83%	22%
Total des exportations	35%	16%	28%

Importance des Exportations de Produits de l'Industrie Légère
(Pourcentage des Exportations Totales)

	1989	1988	1987	1980
Industrie Légères	54%	51%	44%	27%
dont:				
Textiles	30%	30%	29%	17%
Autres	24%	21%	15%	10%

Source: Banque Centrale de Tunisie, Ministère du Plan

Il est difficile d'obtenir des statistiques actualisées de l'emploi dans les activités d'exportation, cependant, les informations disponibles font état d'un net accroissement des industries à vocation exportatrice. Selon les statistiques recueillies par l'API, l'emploi dans les sociétés exportatrices a augmenté de plus de 25% entre 1988 et 1989. En 1989, les sociétés exportatrices employaient 64.000 personnes, contre 51.000 en 1988. Toutefois, il est probable que les statistiques de l'API soient en-deçà de la réalité en ce qui concerne l'emploi dans ce secteur. Les augmentations ne sont communiquées qu'avec beaucoup de retard. A titre d'exemple, les effectifs d'une société interviewée s'élevaient à 250 personnes, alors que les statistiques de l'API ne faisaient état que de 80 personnes en Novembre 1989.

Investissements étrangers: Il n'existe pas à l'heure actuelle de statistiques complètes et actualisées concernant les investissement étrangers en Tunisie pour l'année 1989, mais les données préliminaires, qu'elles soient de sources officielles ou officieuses, montrent que les investisseurs étrangers réagissent positivement et que l'investissement s'accroît de plus en plus rapidement. Pourtant, le niveau d'investissements nouveaux demeure encore bas comparé à ceux de cetains pays où les salaires sont relativement bas comme le Portugal, qui prétend avoir attiré plus de $2 milliards d'investissements étrangers nouveaux en 1989.

Selon les données fournies par l'API, le nombre d'entreprises nouvelles étrangères ou de co-entreprises ("joint venture"), spécialisées exclusivement dans l'exportation a augmenté de 25%, si bien qu'on en compte 453 en 1989. La plupart de ces sociétés sont des "joint ventures". Selon l'API, les accords d'investissement dans le secteur de l'exportation pour les entreprises aussi bien Tunisiennes qu'étrangères, ont augmenté de 50% en 1989 par rapport à 1987. L'investissement Réel n'a lieu que plusieurs années après cet accord, ce qui fait que cette réaction favorable ne sera visible au niveau de la production qu'après un certain temps, mais il est clair que les investisseurs réagissent positivement.

Outre ces chiffres officiels, les responsables contactés dans des institutions comme la Chambre de Commerce Tuniso-allemande, l'Ambassade des Etats-Unis et un grand nombre de banques locales et étrangères nous ont affirmé que l'intérêt des investisseurs pour

la Tunisie a pris un nouvel élan en 1989. La Chambre de Commerce Tuniso-allemande nous a informé du lancement de 16 nouvelles entreprises Allemandes en Tunisie en 1989, soit un accroissement d'environ 20%. En outre, un responsable de l'Ambassade des Etats-Unis nous a affirmé qu'il y a de plus en plus d'entreprises américaines qui viennent en Tunisie pour étudier les possibilités du pays comme site d'investissement, mais aucun investissement nouveau n'a été effectué à ce jour.

Pour la plupart, ce regain d'activité se limite au secteur "off-shore" et concerne des projets de petite à moyenne envergure selon les normes internationales. Pour la Tunisie, ces investissements sont plus importants comme moyen d'accès aux marchés étrangers et à la technologie que comme source d'investissements importants en capitaux. Les mouvements de capitaux réels et directs sont encore relativement peu importants. Les investissements directs pour l'année 1989, devront atteindre 100 millions de dollars, soit un montant largement supérieur à la moyenne annuelle de 70 millions de dollars réalisés pour la période allant de 1986 à 1989, mais bien inférieurs aux montants enregistrés au début des années 1980, lorsque les investissements directs ont dépassé 300 millions de dollars pendant de nombreuses années en raison d'investissements considérables dans les secteurs du pétrole et du tourisme.

Puisque la Tunisie est en train de mettre en place les mesures susceptibles d'attirer les investissements étrangers, on s'attend à ce que ces mouvements de capitaux continuent d'augmenter. Toutefois, l'expérience montre qu'il faut du temps pour que les investissements étrangers atteignent des proportions considérables, notamment en l'absence d'un marché local important. Il est nécessaire que les milieux d'affaires internationaux soient assurés de la permanence des mesures de réforme et que les acteurs économiques locaux se sentent plus à l'aise dans leurs relations avec les partenaires et les concurrents étrangers. Si le Portugal a pu attirer des investissements étrangers directs importants, c'est parce qu'il est à la fois le pays aux salaires les plus bas de la CEE et qu'il a une réputation de plus en plus établie de politiques économiques saines et stables.

3. Evolution du marché extérieur

La stratégie de la Tunisie primant l'exportation se fonde pour une grande part sur la combinaison ses capacités de productions compétitives, sa proximité géographique et son accès préférentiel à la CEE et à d'autres marchés Européens. La CEE et d'autres pays d'Europe de l'Ouest achètent environ 70% des exportations Tunisiennes; les investisseurs de ces pays dominent le secteur "off-shore", apportent systématiquement plus de la moitié des capitaux directs d'investissement; les sociétés originaires de ces pays sont les principaux participants du secteur d'exportation "off-shore" Tunisien. Etant donné l'importance de la CEE et de

l'Europe d'une manière générale, tout changement dans les conditions d'accès et le climat des affaires en Europe aura des répercussions profondes sur la performance de la Tunisie en matière de commerce et d'investissement. **Le résultat fondamental des changements prévisibles en Europe, y compris la création d'un Marché Européen Unique et l'évolution de la situation en Europe de l'Est, c'est que la Tunisie pourra profiter d'un marché élargi pour ses exportations, mais devra redoubler d'efforts pour attirer les investissements étrangers.**

En ce qui concerne la demande d'exportations et l'accès au marché, les changements sont prometteurs. A mesure que l'activité économique générale de la CEE se développera, la création d'un Marché Européen Unique en 1992 devrait aboutir à un accroissement général de la demande de produits Tunisiens. En outre, étant donné que les entreprises Européennes sont appelées à se montrer plus compétitives au sein du marché élargi, on s'intéressera davantage aux produits originaires de zones à faibles coûts de production et proches comme la Tunisie. D'après un rapport sur les activités de suivi de la réunion de la Commission Mixte Tuniso-Américaine sur le Commerce et les Investissements, il apparaît que les filiales Européennes commencent à se tourner vers la Tunisie comme source de ventes à l'Europe.

Les documents et les responsables de la CEE ne cessent de répéter que la création du Marché Européen Unique n'entraînera aucun changement dans les dispositions actuelles entre l'Europe et les pays méditerranéens non-Européens comme la Tunisie. Selon des responsables de la CEE, la date fatidique pour la Tunisie n'est pas 1992 mais 1996, lorsque l'Espagne et le Portugal deviendront membres à part entière de la CEE. Avec l'entrée à part entière de ces deux pays, des pressions s'exerceront pour réduire l'accès préférentiel de la Tunisie à la CEE pour un grand nombre de produits agricoles compétitifs comme l'huile d'olive, les agrumes, le vin et quelques légumes. Toutefois, et à l'exception de l'huile d'olive, il est peu probable que cet accès soit réduit de façon dramatique; avec des activités de marketing plus imaginatives et plus souples, la Tunisie pourra quand même être compétitive sur les marchés européens, notamment pour les fruits et les légumes hors-saison.

L'autre changement important qu'a connu l'Europe, à savoir la réintégration de l'Europe de l'Est dans l'économie mondiale, aura également des répercussions mitigées sur les perspectives du commerce et de l'investissement en Tunisie. L'ouverture de l'Europe de l'Est a fait que cette région du monde est maintenant considérée comme "le" site d'investissements privilégié auquel peuvent accéder les marchés Européens sans trop de frais. En outre, ces pays disposent potentiellement d'un vaste marché local, ce qui n'est pas le cas de la Tunisie. Bien que la situation économique en Europe de l'Est soit encore hésitante, l'intérêt des investisseurs s'est porté sur la région et d'importants

investissements sont en train de s'y faire. La presse s'est fait l'écho d'un déplacement fondamental du centre de gravité de l'Europe vers l'Est et le Nord aux dépens de la ceinture du soleil, le flanc méditerranéen de l'Europe, qui a constitué la principale zone d'expansion de l'Europe au cours de ces dernières années. Par exemple, Suzuki, la société automobile japonaise, a décidé d'installer une grande usine de montage en Tchécoslovaquie au lieu du Portugal où elle envisageait initialement d'implanter son usine.

Ce changement fera que la Tunisie aura encore plus de difficultés pour attirer les investissements. Les entreprises ne disposent que de ressources monétaires limitées et, la stratégie Européenne s'étant déplacée de la Méditerranée vers l'Europe de l'Est, la Tunisie pourra attirer moins de fonds. Il est à noter, cependant, qu'un bon nombre d'observateurs des économies de l'Europe de l'Est, comme Paul Sachs, Conseiller de plusieurs gouvernements d'Europe de l'Est, pensent que dans quelques années les salaires connaîtront une augmentation considérable en Europe de l'Est, à mesure que le flux de capitaux étrangers et que la demande feront monter localement les salaires et les monnaies par le jeu de la concurrence. Si tel est le cas, la situation de la Tunisie en tant que site d'investissements sera renforcée. En outre, il n'est pas encore dit que les expériences entamées en Europe de l'Est seront concluantes. Si la rose perd de son éclat, les investisseurs étrangers, se tourneront de nouveau vers le sud.

Bien que les derniers changements survenus en Europe de l'Est ne présagent rien de bon pour l'investissement étranger en Tunisie, notamment à court terme, ils devraient déboucher sur un élargissement du marché pour les produits Tunisiens. A l'heure actuelle, la part de l'Europe de l'Est dans les exportations Tunisiennes n'est que de 5% environ, dont une grande partie se fait par des formules fastidieuses de troc. Avec l'accès de l'Europe de l'Est au marché financier international, la demande de ces pays pour les exportations Tunisiennes, notamment en ce qui concerne les produits agricoles, devrait s'accroître. En effet, l'augmentation de la demande en Europe de l'Est pourrait compenser les effets de la réduction de l'accès des produits agricoles à la CEE.

<u>Les Marchés du Maghreb et des Autres Pays Arabes</u>: L'exiguité du marché local Tunisien décourage les investissements étrangers lourds et sophistiqués. La création d'un Marché Commun Maghrébin constituera une étape importante dans l'élimination de cet obstacle. Le Marché Commun Maghrébin aurait une population de plus de cinquante millions d'habitants et un PIB collectif de près de 75 milliards de dollars. Toutefois, les entreprises privées et les personnes travaillant à la coopération maghrébine ne pensent pas qu'une solution viable puisse être trouvée même à moyen terme. Ni le Maroc, ni l'Algérie ne sont enthousiastes, s'agissant de la création d'un marché commun avec les autres pays Maghrébins. Le Maroc préférerait adhérer à la CEE, alors que l'Algérie n'a pas encore décidé si elle voulait ouvrir son économie à la concurrence

étrangère.

La Tunisie a des accords de marché préférentiels avec les autres pays arabes et les entreprises privées Tunisiennes étudient ces marchés de près. D'après les exportateurs Tunisiens, l'irrégularité et les coûts élevés du transport vers ces marchés, surtout les pays du Golfe, rend difficile l'expansion dans ces marchés. En outre, un accroissement de l'activité économique dans ces pays n'est envisageable à moyen terme qu'avec l'augmentation du prix du pétrole.

4. **Les contraintes au niveau de l'entreprise tunisienne**

La plupart des entreprises Tunisiennes ne sont toujours pas préparées à entreprendre avec succès des activités exportatrices et ceci, principalement, en raison des effets de la politique passée de substitution aux importations du pays. Le résultat de cette politique de substitution aux importations est que la plupart des entreprises sont incapables de produire à des coûts compétitifs au niveau international. En outre, puisqu'elles s'intéressaient surtout au marché local protégé, les entreprises dans leur grande majorité n'ont que peu d'expérience, sinon aucune expérience en matière d'exportation, et manquent donc d'informations de base sur les marchés extérieurs, sur les normes internationales des produits ainsi que sur les procédures opérationnelles du commerce international.

Les entretiens avec les entreprises privées ainsi qu'avec les responsables de banques et d'organismes d'investissement internationaux, comme la SFI et l'OPIC, ont permis de dégager au niveau de l'entreprise, plusieurs obstacles fondamentaux à l'expansion des exportations.

1. **Manque d'informations.** Pour les entreprises privées, le manque d'informations constitue le principal obstacle auquel elles font face. Elles ont des difficultés à recueillir les informations nécessaires sur les marchés étrangers, y compris des informations sur la demande pour divers produits, sur les circuits de commercialisation et sur les procédures administratives. Des entretiens eus avec des responsables de la CEE et de l'Ambassade des Etats-Unis ont également permis de révéler que les entreprises ne sont pas au courant en général de certains programmes spéciaux comme le GSP aux Etats-Unis. Quelques responsables Tunisiens mieux informés nous ont expliqué cependant, qu'une fois qu'il aura commencé à exporter même sur une petite échelle, l'homme d'affaires averti pourra recueillir de lui-même, l'information sur le marché. Des personnes moins expérimentées se sont plaintes du fait que le manque d'informations est dûe à l'incapacité d'organismes publics comme le CEPEX à les leur fournir. Le manque d'informations sur les technologies et les méthodes de production nécessaires pour être compétitif, a également

constitué un obstacle majeur. Les entreprises pensent que les co-entreprises ("joint ventures") constituent un moyen efficace pour combler cette lacune en matière d'informations technologiques.

2. **Organisation des entreprises et compétences en matière de gestion:** Les propriétaires d'entreprises Tunisiennes ont tendance à dominer toutes les décisions de l'entreprise. Il en ressort que la gestion professionnelle tend à être médiocre et non-spécialisée. Par conséquent, si le propriétaire n'a pas d'expérience en matière d'exportation, la société éprouve des difficultés à conquérir les marchés extérieurs car le personnel n'aura pas pu acquérir les compétences nécessaires à une telle expansion. Les compétences fondamentales en marketing font défaut à la plupart des sociétés Tunisiennes du fait que le marketing ne représentait pas une priorité dans le marché local généralement non-compétitif.

3. **Refus de partager le contrôle avec des partenaires minoritaires.** La structure de propriété familiale et la prédilection du propriétaire à tout contrôler dont nous parlions ci-dessus, ajoutées au désir de cacher les comptes de la société aux services du fisc font que les entreprises Tunisiennes sont réticentes à accepter des partenaires minoritaires. Ce refus de partager le contrôle fait que les entreprises étrangères ont des difficultés à réussir des partenariats avec les sociétés Tunisiennes. Cette difficulté a été invoquée par des responsables d'organismes internationaux comme l'une des raisons de la faiblesse relative des investissements étrangers en Tunisie. En outre, cette crainte des intérêts étrangers constitue un obstacle fondamental à l'émergence de marchés de titres, car les entreprises refusent d'accepter ne serait-ce que les droits limités des actionnaires minoritaires.

5. Entraves à l'Intensification des Relations Américano-Tunisiennes en matière de Commerce et d'Investissement

A l'heure actuelle, les relations existant entre les secteurs privés Tunisien et Américain sont limitées En 1989, la Tunisie a importé l'équivalent de près de 190 millions de dollars en produits Américains, soit environ 4% de l'ensemble de ses importations; la même année, les Etats-Unis ont importé pour 60 millions de dollars de produits Tunisiens. Officieusement, selon les responsables de l'Ambassade des Etats-Unis, l'ensemble des investissements Américains en Tunisie ne dépasse pas 20 millions de dollars, et la majeure partie de ces investissements concerne le secteur du pétrole. Selon l'API, il n'existe qu'une seule entreprise à cent pour cent Américaine dans le secteur de l'exportation: AMUCO International, société textile implantée à Ben Arous. Il existe quatre autres sociétés dans le secteur de l'exportation ayant des participations américaines. La totalité du capital social de ces

cinq sociétés s'élève à moins de 1 million de dollars et les effectifs employés sont inférieurs à 250 personnes.

Les investissements et le volume des exportations Américains en Tunisie sont limités par plusieurs obstacles, dont:

Manque d'informations sur la Tunisie : Situation géographique. Les entreprises Américaines ignorent les possibilités offertes par la Tunisie. Les entreprises Américaines ne sont pas au courant des différences fondamentales qui existent entre les différents pays de l'Afrique du Nord, et ont tendance à voir la Tunisie de la même manière que l'Algérie et la Libye. Alors que la situation géographique de la Tunisie constitue un atout pour attirer les investissements dans le secteur de l'exportation vers l'Europe, les données géographiques constituent une dissuasion importantes aux investissements Américains.

Toutefois, l'intérêt des investisseurs Américains semble prendre de l'envergure. Des responsables de l'Ambassade des Etats-Unis ainsi que des interlocuteurs dans les domaines financier et juridique estiment qu'il y a accroissement des activités des éventuels investisseurs Américains. Cet accroissement s'explique en partie par les efforts préliminaires de promotion fait par l'USAID.

Différences de pratiques commerciales et de langue. On s'attendrait à ce que les entreprises Américaines admettent que faire des affaires avec l'étranger nécessite le recours à d'autres langues et à d'autres pratiques commerciales. Cependant, un bon nombre de personnes concernées par la promotion des investissements Américains nous ont expliqué que les obstacles linguistiques et la différence de pratiques commerciales découragent les investisseurs Américains. Les entreprises américaines sont habituées à travailler en anglais et, en effet, l'anglais est devenu la langue internationale des affaires. En Tunisie, seule une minorité d'hommes d'affaires et de responsables parlent l'anglais, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des pays d'Amérique Latine, d'Asie et d'Europe de l'Ouest.

Le système juridique et administratif français utilisé en Tunisie est également différent de celui auquel sont habitués les responsables et investisseurs basés aux Etats-Unis. A mesure que le pays acquérira de l'expérience, cet aspect ne constituera plus de problème, mais au début cela rend les transactions difficiles et onéreuses.

Il convient de noter que, d'une manière générale, les responsables et les responsables Européens, eux, n'ignorent pas la Tunisie. Ils comprennent la différence entre la Tunisie et ses voisins et apprécient les avantages offerts par

la Tunisie. En raison de ces différences, il conviendrait de diriger les efforts de promotion visant les entreprises Américaines vers leurs filiales Européennes où les responsables sont censés avoir une meilleure connaissance de la Tunisie.

Exiguïté du marché Tunisien. Bien que l'avantage fondamental de la Tunisie réside dans son rôle de plate-forme d'exportation bon marché vers l'Europe, les principaux investisseurs préfèrent d'habitude utiliser l'infrastructure locale pour répondre à la demande locale. A l'heure actuelle, la Tunisie ne dispose pas d'un marché local à même d'absorber ne serait-ce qu'une infime partie de la production d'une usine d'envergure internationale. Avec l'émergence d'un marché commun maghrébin effectif, la Tunisie pourrait offrir l'accès à un marché "local" bien plus ample. En raison de l'exiguïté du marché Tunisien, les entreprises Américaines donnent la priorité à d'autres marchés quand il s'agit de dépenser leurs dollars limités destinés à la commercialisation des exportations.

Moyens de transport peu développés. L'absence de liaisons maritimes ou aériennes directes entre la Tunisie et les Etats-Unis freine les échanges dans les deux sens. Sans lignes directes, les coûts du transport maritime augmentent considérablement et la possibilité de détérioration des marchandises est accrue lorsque la cargaison est manipulée plus d'une fois. En outre, les délais du transport maritime sont plus longs. L'expérience des marchés en développement montre que lorsque la demande existe le marché du transport réagit favorablement. Si les échanges commerciaux entre les Etats-Unis et la Tunisie se développent et à moins qu'il n'y ait d'obstacles d'ordre juridique à leur développement, les liaisons commerciales s'amélioreront de beaucoup. Les droits de navigation aérienne internationale sont réglementés, mais il n'y a aucun indice pour indiquer que les responsables Tunisiens ou Américains s'opposeront à l'instauration de vols directs. L'absence de la demande constitue le principal obstacle à l'établissement de lignes de transport améliorées. Toutefois, une compagnie aérienne Américaine a fait part de son intérêt à bénéficier du droit d'atterrissage en Tunisie.

Agriculture: Absence de circuits Européens de commercialisation et de distribution. Selon le directeur de l'APIA, l'organisme Tunisien chargé de la promotion des investissements dans le secteur agricole, la plupart des investissements agricoles se font dans le secteur de l'agriculture industrielle sous serre. Des fruits et légumes variés sont cultivés dans un environnement hautement contrôlé afin de faire coïncider la production avec les moments de forte demande des marchés Européens. Pour le succès de ces entreprises, il est absolument nécessaire d'établir des liens

étroits avec les circuits Européens de commercialisation et de distribution des fruits et légumes frais. Sans une demande garantie, ces projets ne peuvent pas être viables. Peu de producteurs Américains du secteur agricole ont des liens Européens pourtant nécessaires. L'investissement US dans l'agriculture semble donc désavantagé. Néanmoins, certains indices montrent l'intérêt croissant d'entreprises Américaines pour l'investissement dans l'agro-industrie destinée à l'exportation, notamment la pisciculture.

Perspectives de l'investissement Américain. Bien qu'à l'heure actuelle les liens entre les secteurs privés Américain et Tunisien soient limités, les perspectives d'un renforcement de ces liens, notamment dans le domaine des investissements axés sur l'exportation vers l'Europe et les autres marchés Méditerranéens, sont prometteuses. Avec l'avènement du Marché Européen Unique en 1992, et l'ouverture de l'Europe de l'Est sur l'Ouest, les entreprises Américaines ayant des ventes importantes en Europe et les filiales Européennes de sociétés Américaines sont en train de revoir leurs stratégies. En tant que site d'investissement bon marché pour les produits à forte intensité de main d'oeuvre, la Tunisie pourrait faire partie de leurs nouvelles stratégies. Pour être incluse dans leur stratégie Européenne, la Tunisie doit contribuer à ce que les filiales Européennes d'entreprises américaines et les entreprises Américaines ayant des ventes importantes en Europe, soient mieux informées sur les avantages qu'il y a à implanter certaines de leurs productions en Tunisie. Bien que le contact de bouche à oreille et l'effet de vitrine des entreprises ayant réussies soient la meilleure méthode pour informer et attirer les éventuels investisseurs et hommes d'affaires, le lancement d'une campagne de promotion directe et bien organisée s'adressant à ces entreprises, sera une mesure-clé dans le processus d'informations.

III. UNE STRATEGIE A MOYEN TERME EN MATIERE DE COMMERCE ET D'INVESTISSEMENT

Pour la Tunisie, la stratégie du programme à moyen terme de commerce et d'investissement de l'AID devrait mettre l'accent sur (1) des activités d'aide aux entreprises en vue de renforcer l'aptitude des entreprises locales à exporter et la possibilité pour les sociétés financières de promouvoir les investissements de portefeuille et (2) la promotion des investissements Américains. Durant la période s'étalant jusqu'en 1992, date de la mise en place d'un nouveau programme, l'AID devrait s'attacher à restreindre le nombre de ses activités pour s'atteler à satisfaire les besoins d'analyse des politiques du Gouvernement pendant les deux années à venir qui sont une période cruciale et commencer à élaborer un vaste programme de promotion des investissements étrangers visant les entreprises Américaines, notamment les filiales Européennes d'entreprises Américaines et les entreprises dont les produits sont vendus en Europe en quantité considérable.

Cette stratégie a été conçue pour que l'AID puisse s'attaquer aux contraintes les plus importantes de la Tunisie en matière d'investissement et de commerce extérieur, et en particulier, les faiblesses des entreprises locales et le besoin croissant de promouvoir la Tunisie en tant que site d'investissement face à une concurrence accrue pour attirer les sociétés d'investissements. Bien que l'amélioration des politiques soit l'élément le plus efficace de la promotion du commerce et de l'investissement, l'AID n'a pas besoin de s'efforcer d'aider la Tunisie dans ce domaine car, comme nous l'avons expliqué en détail dans le chapitre précédent, le climat politique Tunisien en matière de commerce et d'investissement est déjà bon. Dans la plupart des domaines, les actions de politiques économiques nécessaires ont été mises en place et des mesures de suivi sont en train d'être prises. Les responsables Tunisiens comprennent ce qui doit être fait et sont en train de le faire.

Puisque l'on s'attend à ce que le climat politique soit bon en 1992 au moment où le nouveau programme de commerce et d'investissement de l'AID démarrera, l'AID devrait s'attacher à aider les entreprises locales à tirer profit davantage et plus vite des possibilités d'exportation créées par un climat politique amélioré et en sensibilisant davantage les entreprises Américaines et leurs filiales Européennes aux possibilités offertes par la Tunisie.

La libéralisation des importations constitue un des éléments de cette politique qui donne lieu à des préoccupations. Il nous a été signalé, à ce sujet que le gouvernement travaille en collaboration avec la Banque Mondiale pour remettre le programme sur la voie. Toutefois, l'AID devrait envisager de fournir au besoin, une assistance technique au nouveau Ministère des Finances, pour l'aider à élaborer un calendrier sectoriel de libéralisation des

importations. Bien que la politique suivie soit bonne, il conviendrait que l'AID soit prête à répondre à des demandes du Gouvernement à mesure qu'elles sont faites, notamment lors des deux prochaines années qui constituent une période cruciale du programme d'ajustement structurel. Il est difficile, à l'heure actuelle, de prévoir ce dont on aura besoin pour la période s'étalant de 1992 à 1996. Si le Gouvernement maintient la performance politique qu'il a réalisée pendant les trois premières années du programme de restructuration, l'analyse stratégique ne devrait pas représenter une priorité dans le secteur du commerce et de l'investissement, du moins à moyen terme.

Aide aux Entreprises: Comme nous le disions plus haut, la politique de substitution aux importations pratiquée dans le passé n'a pas préparé les entreprises locales à entreprendre des activités d'exportation avec succès. L'AID peut oeuvrer dans plusieurs directions pour aider les entreprises locales à surmonter ces obstacles et devenir des entreprises exportatrices efficaces. Parmi les domaines d'assistance les plus importants identifiés par les entreprises du secteur privé figurent les services d'information et la formation en matière de commercialisation des exportations.

Les organismes financiers privés, eux aussi, ont besoin d'assistance pour pouvoir acquérir les compétences nécessaires à la promotion et au service des investissements de portefeuille étrangers. Les investissements de portefeuille contribueront non seulement à fournir les capitaux à long terme nécessaires au financement de la restructuration de l'industrie Tunisienne, mais ils peuvent également accroître la demande de titres en Tunisie, ce qui contribuerait au développement des marchés financiers Tunisiens. Vu que les entreprises industrielles ne possèdent pas les compétences requises pour réussir leurs exportations, dans une large mesure en raison de la politique de substitution aux importations appliquée dans le passé, les institutions financières locales ne sont pas en mesure de leur offrir des services bancaires et de courtage compétents et compétitifs car l'ancien système financier sévèrement contrôlé décourageait la concurrence et la prestation de services financiers variés. Il convient de noter que cette aide apportée aux sociétés financières pour leur permettre d'offrir des services d'investissement bancaire et de courtage dans le but de promouvoir des investissements de portefeuille étrangers complète les autres programmes du secteur privé de l'AID dans les domaines de la privatisation et du développement d'un marché financier. Même si à l'heure actuelle le marché financier local ne peut pas soutenir un tel projet, il est prévu que d'ici 1992 et le lancement d'un nouveau programme à moyen terme de l'AID, les conditions seront plus favorables.

Promotion de l'investissement direct: Puisque l'attention des investisseurs internationaux se porte sur l'Europe de l'Est, la Tunisie doit s'atteler encore plus à convaincre les investisseurs

qu'elle est un site d'investissement plus compétitif. Les autorités Tunisiennes espèrent que l'investissement étranger jouera un rôle important dans la promotion de la stratégie basée sur l'exportation. A ce jour, la réaction des investisseurs étrangers a été quelque peu décevante, même si des signes évidents montrent que l'investissement étranger s'accroît en raison de l'amélioration du climat économique Tnisien. Le fait que l'AID soutienne les activités de promotion des investissements directs démontre que les Etats-Unis soutiennent fortement la prestation impressionnante du Gouvernement en matière de réforme économique. En raison des difficultés croissantes que la Tunisie rencontrera probablement dans la promotion des investissements, il conviendrait que l'AID consacre une part considérable de son budget réservé au commerce et à l'investissement, à la promotion des investissements directs, et ce, dès que possible tout en continuant de le faire à moyen terme.

L'aide de l'AID à la promotion des investissements devrait tendre à attirer les entreprises Américaines et leurs filiales Européennes à investir dans des activités à vocation exportatrice. Le fait qu'on mette l'accent sur les entreprises Américaines s'explique par un bon nombre de facteurs. La Tunisie a plus besoin d'aide provenant des entreprises Américaines que de celle d'entreprises d'autres pays. La CEE tout comme chacun des pays Européens accordent déjà des fonds destinés à promouvoir les investissements et les co-entreprises (joint ventures) avec des investisseurs originaires des pays donateurs. La Tunisie est relativement compétente pour la promotion d'investissement des entreprises et investisseurs Européens. Les Chambres de Commerce locales ont des contacts importants avec celles des pays Européens, et les entrepreneurs locaux ont aussi établi des contacts avec des entreprises Européennes. Les efforts de promotion auprès de sociétés américaines sont beaucoup moins bien établis; aussi l'aide de l'AID dans ce domaine est elle nécessaire. Les autorités Tunisiennes s'attendent à ce que les autorités Américaines les aident à promouvoir les investissements Américains en Tunisie. Puisque l'intérêt se porte de plus en plus sur l'Europe en tant que centre d'affaires avec l'avènement du Marché Européen Unique et l'ouverture de l'Europe de l'Est, les entreprises Américaines ont besoin d'un site pour améliorer leur compétitivité en Europe. La Tunisie pourrait offrir cette compétitivité dans bon nombre d'industries à forte intensité de main d'oeuvre et fortement axées sur l'agriculture.

L'AID s'est également fixée comme priorité l'élargissement et le renforcement des liens entre les secteurs privés Tunisien et Américain. L'encouragement de l'investissement Américain en Tunisie contribuera bien évidemment à atteindre cet objectif.
Enfin, si la promotion de l'investissement auprès des Etats-Unis réussit, les flux commerciaux seront également promus de manière indirecte. Les entreprises Américaines auront tendance à acheter plus de capitaux et plus de produits intermédiaires des Etats-Unis

pour subvenir aux besoins des investissements en Tunisie, ce qui devrait développer des exportations Américaines. Le renforcement de la présence Américaine en Tunisie fera davantage connaître les produits Tunisiens aux entreprises Américaines et sensibilisera les hommes d'affaires Tunisiens aux préférences américaines. Ces deux facteurs devraient également encourager un accroissement du volume des exportations Tunisiennes vers les Etats-Unis.

IV. PRIORITES ET RECOMMANDATIONS POUR LES MODALITES D'APPLICATION

Pour la définition des priorités d'exécution et pour l'évaluation des modalités d'application, plusieurs principes ont été retenus.

(1) Admettre que le budget limité de l'AID ne lui permet pas de surmonter tous les problèmes en matière de commerce et d'investissement.

(2) Le programme de commerce et d'investissement doit mettre l'accent sur un nombre limité de problèmes prioritaires pour lesquels les activités de l'AID peuvent avoir un impact considérable sur l'accroissement des capacités d'exportation de la Tunisie et l'investissement Américain en Tunisie.

(3) Le programme doit répondre aux attentes des secteurs privé Tunisien et Américain, et les ressources doivent leur parvenir de manière aussi directe que possible.

(4) Toutes ces activités devraient tenir compte du nombre limité du personnel de l'AID. Les programmes doivent être conçus de façon à ce que le personnel de l'AID ne consacre pas la plupart de son temps à la gestion du programme.

(5) Les volets du programme relatifs au commerce et à l'investissement devraient être coordonnés entre eux et avec les autres activités de l'AID pour créer un effet de synergie.

Analyse politico-économique: Au cours des deux prochaines années, la priorité du Gouvernment se portera sur l'assistance à l'analyse de politiques économiques tandis qu'il achèvera la mise en place de la première phase de son programme de réforme économique. L'AID devrait penser à re-programmer certains des aspects des programmes dans le programme actuel pour pouvoir satisfaire les besoins en matière d'analyse stratégique au cours des deux années à venir. Vu qu'actuellement le retard enregistré dans la libéralisation des importations constitue le problème stratégique le plus important, l'AID devrait concentrer ses efforts en matière d'analyse politico-économique à aider le gouvernement (le Ministère des Finances) à concevoir un calendrier sectoriel de libéralisation des importations et ce, afin que le secteur privé puisse disposer d'un calendrier pour planifier les programmes d'ajustement au niveau de l'entreprise. Etant donné que la Banque Mondiale s'est déjà bien engagée à aider le Gouvernement dans son programme d'ajustement commercial, il conviendrait que l'AID coordonne ses activités d'analyse politico-économique avec la Banque Mondiale.

Promotion directe: La promotion directe des investissements Américains devrait commencer dans le cadre du programme actuel et ce afin de jeter les bases d'un programme élargi à moyen terme, à partir de 1992. Il est prévu qu'au cours des deux années à venir, l'investissement Américain prendra de l'ampleur, fournissant la base de la demande d'un programme élargi à moyen terme. Il est recommandé que la campagne de promotion s'adresse aux filiales Européennes d'entreprises Américaines en Europe car elles sont probablement mieux informées sur la Tunisie que les entreprises implantées exclusivement aux Etats-Unis.

Les concepteurs du programme devront répondre à la question-clé de savoir quelle institution servira de base pour cette campagne de promotion des investissements s'adressant aux entreprises Américaines. A ce stade, nous suggérons que ce programme de promotion directe des investissements soit administré par la Chambre de Commerce Tuniso-Américaine récemment créée. Contrairement aux autres chambres de commerce et à l'UTICA qui bénéficient d'une aide financière publique substantielle, la Chambre de Commerce Tuniso-Américaine (CCTA) est une institution à cent pour-cent privée, contrairement à d'autres Chambres de Commerce et l'UTICA qui recoivent un soutien financier considérable du Gouvernement. En outre, la focalisation de la CCTA sur les Etats-Unis servirait de soutien à l'orientation américaine de la campagne de promotion. La CCTA n'est pas en mesure du point de vue administratif et institutionnel de mener une campagne de promotion de cette envergure. Avec l'assistance de l'AID, la CCTA pourrait pourtant développer ses capacités en matière de promotion.

Pour le choix de l'institution qui servirait de base au programme de promotion directe auprès des entreprises américaines et leurs filiales européennes, il faudrait tenir compte d'un certain nombre de critères. L'expérience a montré que la promotion des investissements a été soutenue par l'AID avec succès par le biais d'organismes privés ou semi-étatiques indépendants. Les organismes publics souffrent généralement de lourdeurs administratives et les restrictions gouvernementales en matière de salaires font qu'il est difficile de recruter du personnel qualifié ayant l'expérience ou l'optique du secteur privé. En outre, les objectifs institutionnels de l'organisme constituent des critères d'une importance cruciale. Il s'agit de déterminer si l'organisme va oeuvrer pour la promotion des investissements et au renforcement des liens entre les secteurs privés ou bien s'il va s'attacher à défendre les intérêts étroits de ses membres. Dans leurs activités de promotion des investissements, les chambres de commerce locales se limitent souvent aux domaines qui pourraient potentiellement rendre leurs membres plus compétitifs et ne diffusent l'information commerciale qu'aux sociétés ayant des liens étroits avec les responsables de l'organisme. Bien que potentiellement plus dynamiques, les entreprises de moindre envergure sont écartées.

Il n'est pas très important que l'organisme ait déjà l'expérience

de la promotion des investissements. L'expérience peut être acquise et les l'AID peut fournir les compétences nécesaires au développement de ces aptitudes. Il n'est pas important non plus que l'organisme soit de taille importante car la promotion des investissements peut être assurée avec plus d'efficacité par un personnel réduit, mais hautement qualifié. Un directeur et deux ou trois conseillers en matière d'investissement, entourés du nombre approprié de personnel d'appui peuvent traiter jusqu'à 600 occasions d'affaires nouvelles par an.

Le Centre de Promotion des Investissements de la République Dominicaine constitue un exemple d'organisme nouveau et de petite taille qui a pu être transformé en un organisme de promotion des investissements efficace. Avant que l'AID ne l'assiste, le personnel de ce Centre se composait d'un Directeur et d'une secrétaire. Toutefois, c'était un centre privé et son objectif principal était de promouvoir les investissements en République Dominicaine. Avec l'assistance de l'AID le centre a pu augmenter son personnel, bénéficier des services de consultation spécialisés et, d'une aide budgétaire génerale, et est devenu ainsi l'un des organismes de promotion des investissements qui ont le mieux réussi. Dans les zones franches axées sur l'exportation, où le CPI encourage les investissements, l'emploi a plus que doublé et a dépassé 100.000 personnes et le volume des exportations dépasse 500 millions de dollars.

Il convient de noter que l'un des principaux objectifs de la CCTA est de renforcer les liens entre les entreprises du secteur privé de Tunisie et des Etats-Unis, y compris les filiales Européennes. Bien que la plupart de ses activités actuelles soient consacrées à l'assistance apportée aux membres dans leurs relations avec le gouvernement, la CCTA est déjà activement engagée dans des activités de promotion. Bien que ces efforts de promotion ne soient pas assurés par des professionnels, ils indiquent que la promotion figure parmi les objectifs de la chambre.

Outre les diverses activités de promotion directe, la CCTA assurera des services dans les domaines de l'information et des affaires tant pour les investisseurs Américains que pour les adhérents Tunisiens. L'assistance de l'AID pourrait donc servir à développer la CCTA pour en faire un organisme capable de mener un programme complexe et efficace de promotion directe et un centre d'assistance aux entreprises pour les transactions d'affaires entre la Tunisie et les Etats-Unis. Pour ce qui est de la promotion directe, on s'attend à ce que la CCTA collabore étroitement avec son organisation soeur aux Etats-Unis, le US-Tunisia Business Council, ainsi que les Chambres de Commerce Américano-Européennes. Il est également prévu que la CCTA élargie collabore étroitement avec les chambres de commerce régionales de Tunisie, avec le FEDEX, l'API, et le CEPEX tant en ce qui concerne ses activités de promotion directe que pour son assistance aux entreprises privées.

L'Assistance aux entreprises privées: Etant donné les diverses faiblesses dont souffrent les entreprises Tunisiennes, une gamme non moins variée de programmes d'assistance aux entreprises semble se justifier. Toutefois, en raison des limites budgétaires de l'AID, seul un petit nombre de points faibles peuvent être traités. Pour arrêter les priorités, il ne suffit pas de déterminer ce dont la Tunisie a le plus besoin, mais de voir quels sont les problèmes que l'AID est en mesure de résoudre avec le plus d'efficacité. Il est recommandé que l'AID concentre ses activités d'aide aux entreprises privées sur certains domaines prioritaires plutôt qu'assurer toute une série de services qui seraient requis par la création d'une pépinière afin de venir en aide aux entreprises exportatrices locales.

Il est extrêmement difficile de mettre en oeuvre une approche du type pépinière avec succès. Fait encore plus important, c'est qu'avec la variété des services requis dans le cadre d'un programme du type pépinière, il est difficile de maintenir la qualité des services offerts aux entreprises locales dans tous les domaines et ne pas dépasser un budget raisonnable. En se spécialisant dans un domaine ou deux, on est mieux à même de contrôler les coûts et de maintenir les normes de qualité. En outre, l'approche du type pépinière nécessite une haute coordination entre les différentes activités, ce qui augmente les charges administratives de l'AID. Pour terminer, l'approche du type pépinière ne peut profiter qu'à un petit nombre d'entreprises. Même si quelques unes de ces entreprises bénéficiaires échouaient, pour n'importe quelle raison dépassant le cadre du projet, une grande partie des efforts d'un projet-pépinière serait perdue.

Le secteur privé lui-même a cité le **manque d'informations sur le marché de l'exportation** comme étant le problème le plus pressant freinant les exportations. Plutôt que de suivre le cours habituel qui consiste à aider un organisme étatique ou semi-étatique centralisé à fournir ces informations, nous recommandons que l'AID contribue à encourager la prestation de services d'information compétitifs, privés et payants. Les études faites par la Banque Mondiale et l'AID sur les programmes d'aide aux exportateurs montrent que l'aide apportée aux entreprises pour leur permettre de faire face aux coûts de l'assistance privée payante, répond mieux aux besoins des entreprises et contribue donc à la promotion des exportations de manière plus efficace que lorsqu'il faut accorder des ressources à un organisme centralisé de promotion des investissements.

Les raisons de cette recommandation sont multiples. Les organismes centralisés éprouvent des difficultés à fournir l'information spécialisée tant nécessaire à la réussite de l'exportation. Ces organismes peuvent fournir des informations générales comme les statistiques, les réglementations en matière d'exportation et, dans certains cas, les noms et adresses d'importantes sociétés de distribution, mais ils sont rarement à même de fournir une analyse

détaillée des problèmes spécifiques auxquels est confrontée une entreprise en particulier. Secundo, il est préférable que les entreprises Tunisiennes ne soient pas obligées de faire appel à un détenteur de monopole en matière d'information sur les marchés de l'exportation.

Pratiquement toutes les entreprises interviewées sont déçues des informations que le CEPEX leur fournit sur les marchés. Si, pendant les quinze années de son existence, le CEPEX a été incapable de fournir de bonnes informations au secteur privé, il n'est pas du tout évident qu'il pourra le faire maintenant, même avec l'assistance de l'AID. En outre, le CEPEX est en train de mettre en place un réseau d'information informatisé. Le CEPEX ne manque pas de ressources en tant qu'institution, mais son problème est de pouvoir les utiliser plus efficacement. Il se peut que l'AID pourrait contribuer à ce problème en accordant encore plus de ressources.

Il est également recommandé que l'AID encourage le développement de ces sociétés privées d'information en aidant les entreprises Tunisiennes à faire appel à leurs services en matière d'information sur les exportations. Il n'existe à l'heure actuelle que quelques sociétés capables d'assurer ce type de service spécialisé. Certaines ont pour employés d'anciens agents du CEPEX. Un programme de l'AID pourrait permettre à un plus grand nombre de sociétés de développer ces possibilités; la concurrence ainsi accrue, permettrait alors d'améliorer la qualité des services offerts.

L'AID supporterait une part de moins en moins importante des frais. Il serait possible de commencer avec 50% la première année et baisser la contribution de 10% chaque année de manière qu'à la fin de la cinquième année il n'y ait plus de subvention. Ce type de programme répond à plusieurs objectifs: (1) il fournit des ressources directement à des entreprises exportatrices privées, (2) il est relativement facile à gérer en ce sens qu'il n'est pas nécessaire qu'un organisme soit créé par l'AID pour fournir des ressources. L'AID utilise plutôt les stimulants existant sur le marché pour faire le travail à leur place; et (3) la qualité du service est contrôlée par le fait que les entreprises privées le paient pour cela. Elles ne continueront d'y avoir recours que si elles le jugent utile.

Il est à signaler que nous ne recommandons pas d'acheminer l'information par le biais du FEDEX ou des Chambres de Commerce Régionales. En nous basant sur les informations recueillies lors de nos entretiens et dans les annonces de presse quasiment quotidiennes sur des foires et d'autres activités de promotion des exportations, il est clair que ces organismes fournissent déjà des informations d'ordre général sur les opportunités et les politiques de l'exportation et oeuvrent à établir des contacts entre les entreprises Tunisiennes et les partenaires étrangers

potentiels. Ces organismes n'ont pas le personnel adéquat pour fournir ce type d'informations spécialisées. Par conséquent, il est probable que les entreprises feront appel à ces organismes et au CEPEX pour les informations d'ordre général et auront recours aux bureaux privés pour leurs besoins en informations plus spécifiques et spécialisées.

Manque de compétences en marketing en matière d'exportations: L'expérience passée de la politique de substitution aux importations a laissé les entreprises Tunisiennes dépourvues de compétences en marketing car celui-ci n'était pas au nombre des problèmes prioritaires dans un marché hautement protégé et auquel la concurrence faisait défaut. Pour l'exportation, notamment, lorsque les entreprises Tunisiennes souhaitent dépasser les accords de licence et augmenter la valeur ajoutée en ayant davantage de contrôle sur leurs produits, un marketing de qualité devient crucial. Il est évident qu'un programme de formation efficace à l'intention des cadres Tunisiens visant à leur apprendre à commercialiser leurs produits, contribuerait à accélérer le processus de formation d'entreprises Tunisiennes dynamiques orientées vers l'exportation.

Bien que la formation formelle soit utile pour enseigner les techniques du marketing, il est évident que la formation sur le tas avec des professionnels est la meilleure méthode. La nécessité d'avoir des formations sur le tas complique la tâche de l'AID lorsqu'elle veut assurer une bonne formation dans les techniques de marketing des exportations.

Nous suggérons de lancer un programme fonctionnant dans le cadre d'un contrat avec l'AID pour assurer une série de séances de formation formelle avec une expérience acquise à l'étranger, soit sous forme de stage en entreprise pour les cadres moyens, soit de voyages d'études de courte durée pour les cadres supérieurs. On pourrait faire appel au bureau d'études Entrepreneurs International pour organiser les voyages d'études à l'intention des cadres supérieurs. Toutefois, étant donné que c'est l'Europe qui constitue le principal marché pour la plupart des produits Tunisiens, il serait plus utile de trouver un moyen de placer les participants Tunisiens en Europe. Afin de faciliter le placement à l'étranger, le programme pourrait d'abord être utilisé pour les co-entreprises; et dans ce cas, des professionnels Tunisiens pourraient être envoyés aux services de marketing des sièges sociaux des partenaires. S'il n'est pas possible d'organiser des stages, une autre voie possible serait d'engager des professionnels du marketing ayant l'expérience en matière de formation pour encadrer les Tunisiens en mission de marketing à l'étranger et les conseiller dans ce domaine.

Il est important que ce programme ne se limite pas à un ensemble de séminaires pour diverses personnes; il devrait plutôt prendre la forme d'un cours organisé avec, à mi-chemin, un séjour à

l'étranger qui sera en grande partie à la charge des entreprises. S'il est gratuit, il ne sera pas pris au sérieux. Si les entreprises consentent à payer des sommes substantielles pour la formation, elles utiliseront d'autant plus les nouvelles compétences ainsi acquises. L'AID pourrait organiser la formation et payer une partie des frais, mais ne doit pas assurer la formation gratuitement.

La partie formation théorique de ce type de programme pourrait être assurée par les services de vulgarisation d'un bon nombre d'écoles de commerce Américaines ou par le biais du Projet de Marché Financier du Bureau de l'AID pour l'Entreprise Privée (PRE). Nous donnons en Annexe V, la liste d'organismes établis aux Etats-Unis qui pourraient assurer ce genre de formation. En outre, ce programme pourrait être associé au programme de formation en promotion des exportations offert aux cadres au milieu de leur carrière par une école de commerce locale: l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

Formation Assurée par des Institutions Financières pour Encourager les Portefeuilles d'Investissement Etrangers: Ce programme pourrait servir à réaliser plusieurs objectifs. L'objectif principal est de former le personnel employés dans des institutions financières privées aux techniques financières et de marketing nécessaires pour faciliter l'investissement de portefeuille étranger. En partant de l'expérience d'autres pays qui sont en train d'appliquer de vastes programmes similaires de développement des marchés financiers, les institutions financières étrangères peuvent jouer un rôle vital dans le transfert de "la technologie financière" et aussi pour faciliter l'accès aux marchés de l'investissement étranger. Bien que les marchés financiers locaux ne soient pas suffisamment développés à l'heure actuelle pour soutenir un tel programme, les marchés financiers et les institutions financières devraient être prêtes d'ici 1992.

Afin d'encourager les co-entreprises (joint ventures) avec des institutions financières étrangères, de préférence américaines, tout en assurant la formation, l'USAID pourrait prendre en charge une partie des frais de formation du personnel tunisien dans le domaine des techniques bancaires en investissement et des transactions boursières, personnel travaillant soit pour des établissements américains implantés en Tunisie, soit pour des projets de co-entreprises tuniso-américains. Etant donné qu'un bon nombre de banques tunisiennes ont déjà des partenaires non-Américains, et qu'il est peu probable qu'un bon nombre d'institutions financières Américaines choisiront de s'installer bientôt en Tunisie, l'AID souhaitera probablement offrir ce service maintenant à toutes les institutions financières. Pour encourager la participation Américaine, l'AID pourrait envisager de payer un pourcentage plus élevé des frais de formation aux entreprises associées à des institutions financières Américaines.

Ce programme permet d'atteindre plusieurs objectifs: (1) le développement de marchés financiers et d'institutions financières locales qui puissent traiter les investissements de portefeuille étrangers; (2) encourager les projets de co-enreprises et les investissements Américains dans le secteur financier Tunisien, renforçant ainsi les liens existant entre les secteurs privés des deux pays; et (3) développer les marchés financiers de manière à assurer les capitaux d'investissement nécessaires aux industries exportatrices.

Recommandations pour le Programme Actuel de Commerce et d'Investissement

Le programme actuel de l'USAID/Tunis en matière de commerce et d'investissement tente de faire trop de choses à la fois. Par conséquent, le programme souffre d'un manque de cohésion et de focalisation et ne peut accorder suffisamment de ressources à aucun domaine de manière à contribuer substantiellement. Tous les éléments du programme se justifient du fait qu'ils traitent des problèmes importants ou apportent une assistance à des organismes contribuant à la promotion des exportations et des investissements. Toutefois, parce qu'ils sont fragmentaires, il n'est pas évident que ces programmes puissent avoir des effets substantiels et durables. Nous recommandons, par conséquent, que le programme restreigne ses activités et les concentre sur quelques domaines qui seront alors renforcés et affermis par le programme à moyen terme.

Le Séminaire sur les Etats-Unis,la Tunisie et l'Europe 1992 constitue un exemple de la nature fragmentaire du programme actuel. Bien qu'il soit évidemment important et utile de promouvoir et d'informer les entreprises américaines sur les possibilités offertes par la Tunisie pour qu'elles puissent atteindre leurs objectifs face au Marché Européen Unique, cette activité sera vaine si le séminaire n'a pas lieu dans le cadre d'un programme de promotion organisé qui veillerait au suivi systématique d toutes les occasions d'affaires offertes par cette réunion et organiserait des sessions ultérieures et des échanges d'information qui se raffermiront mutuellement.

Nous recommandons que l'AID honore ses engagements actuels et re-programme le reste de manière à atteindre deux objectifs essentiels. Le premier objectif est l'analyse des politiques afin de veiller à ce que les Tunisiens soient à même de mettre en oeuvre les derniers éléments de leur programme de réforme économique, notamment en ce qui concerne la libéralisation des importations. En outre, l'AID pourrait souhaiter aider la Banque Centrale et le Ministère des Finances à mettre sur pied un programme complet à moyen terme visant à assurer la convertibilité du dinar. Il s'agit là d'un objectif officiel du Gouvernement; la vaste libéralisation des contrôles de devises et la création de marchés de change inter-bancaires constituent des étapes intermédiaires importantes pour atteindre cet objectif. Toutefois, aucun programme visant la

convertibilité du dinar n'a encore été identifié.

La seconde priorité concerne l'établissement d'un vaste programme de promotion des investissements Américains par l'intermédiaire de la chambre de commerce Tuniso-Américaine et de son organisation soeur, le US-Tunisia Business Council. Il est recommandé, à cet égard, que le personnel reçoive une formation sur la manière de mener efficacement les activités de promotion des investissements et qu'une assistance technique lui soit accordée pour l'aider à concrétiser les possibilités d'investissements. L'AID pourrait également envisager d'inviter des personnes sélectionnées dans d'autres institutions Tunisiennes de promotion des investissements à participer à ces séances de formation. De plus, l'assistance technique stratégique en matière de promotion des investissements pourrait être offerte à d'autres institutions comme les chambres de commerce locales et l'A.P.I., tant que l'expert est en Tunisie.

ANNEXES

ANNEXE I

REVUE DES PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LES LOIS ET REGLEMENTATIONS DU COMMERCE EXTERIEUR ET DES INVESTISSEMENTS EN TUNISIE

A. LIBERALISATION DU MARCHE FINANCIER

En moins d'une année, entre Août 1988 et Mai 1989, plusieurs séries de loi ont été passées en Tunisie définissant clairement le cadre juridique en vue du développement d'un marché financier compétitif plus vaste et plus organisé. Cette législature ayant été mis en place, c'est aux acteurs économiques et aux intermédiaires finaciers de tirer avantage des possibilités créées par ces réformes pour élargir et renforcer les marchés financiers et la gamme de services financiers offerts.

Les agents de change et en particulier les divisions de courtage des banques doivent maintenant contribuer à la formation de leur personnel pour les nouveaux types de services qui devront être fournis. Pour les entreprises, il s'agit d'ouvrir leurs capitaux à l'extérieur. Il existe déjà une augmentation de la demande en stocks et obligations d'entreprises privées par le secteur public, mais l'offre n'a pas encore été faite.

1. Loi No 88 - 92 du 2 Août 1988 portant sociétés d'investissement (mutuelles):

La loi sur les sociétés d'investissement a pour objet de promouvoir l'épargne publique et de développer le marché financier local par la mobilisation des capitaux à investir dans des titres. Les sociétés d'investissement ressemblent aux mutuelles car ce sont des organismes de placement collectif. Elles peuvent être créées sous les deux formes suivantes, avec des capitaux fixes, il s'agit des Sociétés d'investissement à capital fixe (SICAF) ou avec des capitaux variables, ce seront les Sociétés d'investissement à capital variable (SICAV).

Depuis que cette loi a été passée, sur 25 demandes de création de SICAV, 10 ont été créées. Cependant, ces SICAV ne jouent pas le rôle qui leur avait été attribué au départ, à savoir la mobilisation et l'investissement de l'épargne publique. Elles servent de structures financières internes pour des holdings Tunisiens qui distribuent les ressources financières entre les sociétés.

2. Loi No. 88 - 111 du 18 Août 1988 portant réglementation des emprunts obligataires:

Cette loi a comblé un vide juridique et a bien clarifié et défini les normes et conditions des emprunts obligataires. Elle a eu des répercussions favorables sur ce type d'emprunt puisque 6 nouvelles émissions d'obligation ont été offertes depuis la parution du texte

juridique par rapport aux 11 émissions obligataires durant les dix dernières années. Cependant, nous remarquons une baisse d'intérêt durant les derniers mois passés qui esten fait dûe à un refus des emetteurs (notamment les banques) de jouer le jeu de la concurrence par les taux d'intérêt. Tous les emprunts récemment émis avaient les mêmes conditions, même si les taux d'intérêt du marché monétaire interbancaire local avaient fortement augmenté. Ils se sont alignés sur les conditions de l'émission obligataire Nationale de Novembre 1988.

3. Loi No. 89 - 49 du 8 Mars 1989 relative au marché financier:

La nouvelle loi crée un conseil supérieur du marché financier qui est consulté par les pouvoirs publics sur les problèmes relatifs à l'orientation général du marché financier. La loi définit également les objectifs et la nature institutionnelle de la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis. Nous remarquons que la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis. En plus de son rôle de bourse, elle sera chargée de la supervision et du contrôle des marchés financiers. Il est envisagé dans l'avenir que la fonction de surveillance soit détachée de la bourse.

Cette loi fixe aussi les conditions et garanties que doit présenter un agent de change à la Bourse Tunisienne. Les banques qui désirent garder leur statut de Bourse doivent, d'ici le 1er Mai 1990, réorganiser les services concernés de manière à les rendre indépendants de leurs services bancaires. Parmi les institutions bancaires interviewées pendant cette étude, plusieurs d'entre elles ont réagi favorablement à cette loi en développement (BIAT et UIB), alors que pour d'autres (CFCT) ce changement nécessaire est une contrainte.

B. CODES D'INVESTISSEMENT POUR L'INDUSTRIE ET L'AGRICULTURE

1. Loi 87-51 du 2 Août 1987 portant Code d'Investissement Industriel

Le nouveau code d'investissement industriel élimine toutes contraintes sur les nouveaux investissements ne sollicitant pas d'avantages spéciaux. Ces avantages tels les taux d'imposition peu élevés, l'exonération de taxes sur les importations, les subventions sur les emplois créés et le paiement partiel des études de faisabilité, sont limités aux investissements dans le secteur de l'exportation, aux investissements générateurs d'emplois, aux investissements qui se font dans les zones de dépression, et à ceux qui fournissent et transferrent des technologie de pointe. Toute société sollicitant des mesures d'incitation spéciales doit formellement recevoir l'approbation de l'API, l'agence Tunisienne de promotion des investissements. Vu que la majorité de ces nouveaux investissements sollicitent ces avantages spéciaux, l'API a encore beaucoup d'influence sur les décisions d'investissements dans le secteur privé. Il faudrait remarquer cependant, que pour

les investissements dans le secteur de l'exportation, l'API approuve presqu'automatiquement et suivant des conditions clairement définies, lesdits avantages spéciaux.

Ce code donne également aux non-résident le droit de transferrer les revenus et bénéfices de leurs activités Tunisiennes; toutefois, la Banque Centrale doit encore approuver ledit transfert. A l'heure actuelle, cette approbation se fait automatiquement, mais dans l'avenir, cette même Banque pourrait réduire les rapatriations de fonds.

Une des autres innovations introduites par ce code était la possibilité de permettre aux entreprises à vocation exportatrice de vendre jusqu'à 20% de leur production sur le marché local. Toutefois, ce pourcentage a été soumis à une autorisation formelle par décret public. Ce décret n'a été promulgué que huit mois plus tard et donnait aux entreprises à vocation exportatrice, le droit de ne vendre que 5% de leur production et 10% dans des cas exceptionnels.

2. Code des investissement pour l'Agriculture et la Pêche - Loi 88-18 d'Avril 1988

Ce code regroupe en un seul code toutes les réglementations concernant les investissements dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche. Certains avantages fiscaux et financiers sont accordés aux investissements qui permettent d'utiliser une technologie de pointe et à ceux qui se font dans les zones de dépression.

Pour les investisseurs étrangers, la partie-clé de ce code est celle qui stipule les conditions d'accès à la terre. En effet le code exige que les étrangers louent la terre à des fins agricoles, pour une période maximum de 30 années, et seulement après approbation du Ministère de l'Agriculture. En outre, l'APIA, l'agence de promotion des investissements pour l'Agriculture, doit également approuver les investissements étrangers dans ce secteur.

C. LIBERALISATION DES IMPORTATIONS

Dans le cadre de son plan quinquénal, un des objectifs de la Tunisie est de libéraliser considérablement ses importations qui, avant 1987 étaient soumises à de strictes restrictions quantitatives qui protégeaient de manière efficace l'industrie nationale.

Cette libéralisation des importations s'est faite en deux phases. La première a été d'éliminer les restrictions quantitatives et de compter sur les tarifs pour protéger l'industrie nationale. Par ce programme, 80% des importations seront libérées des restrictions quantitatives en 1991. La deuxième phase a été de réformer le système tarifaire en réduisant la gamme de tarifs pour rendre le

taux de protection plus logique et diminuer le taux de protection effectif. Les tarifs ont été réduits de 41%, tandis que le tarif minimum a été fixé à 15%. Le programme a pour objectif de réaliser un taux de protection effectif de 25% en 1991.

Au début, le rythme de cette libéralisation a été rapide. Au cours de la première année, presque tous les biens d'équipement, biens intermédiaires et matières premières ont été libéralisés. Ces biens représentaient près de 53% du volume des importations. Cette phase initiale de libéralisation a été facile du point de vue politique, parce que très peu de biens libéralisés sont produits localement.

La libéralisation des importations connaît maintenant une pause. Non seulement il n'y a plus de biens qui soient libéralisés, mais aussi, dans le nouveau code industriel, une disposition permettant aux entreprises à vocation exportatrice de vendre jusqu'à 20% de leur production sur le marché local, a limité ce pourcentage à 5%, ou 10% dans des cas exceptionnels. Les responsables du gouvernement pensent que leur programme initial ne protège pas assez les industries naissantes, ni contre le dumping. Tant que des dispositions "anti-dumping" ne seront pas prises et qu'un programme plus efficace pour les industries naissantes, y compris des tarifs supplémentaires bien plus élevés, ne sera pas mis en place, le rythme de la libéralisation des importations sera probablement bloqué.

D. REFORME FISCALE

1. Taxes indirectes: Introduite en Juillet 1988

En Juillet 1988 fut introduite une taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Trois taux différents ont été retenus pour divers types de biens, un taux de base de 17%, un taux plus élevé de 29% pour les produits de luxe, et un taux moins élevé de 6% pour les produits de premières nécessité et les services professionnels. Les produits exportés et agricoles sont exempts de la TVA.

2. Taxes sur le Revenu : Janvier 1990

Les réformes de la taxe sur le revenu qui prennent effet en 1990 ont pour but de simplifier le système fiscal, réduire les taux marginaux, et oter le poids excessif de ces taxes sur les salariés. Le taux marginal le plus élevé est passé de 77% à 35%. La plupart du fardeau de paiement retombera sur l'employeur, plutôt que sur l'employé afin de maintenir le salaire net perçu par la plupart des travailleurs. Vu la réduction du taux d'imposition et la simplification des procédures fiscales, on s'attend à ce que les cadres et autres qui gagnent un revenu provenant de source non salariale soient encouragés à payer des taxes sur le revenu. Dans le cadre du nouveau régime fiscal, il existe beaucoup moins de discrimination entre les sources de revenu. Tous les revenus sont

taxés suivant le même barème, sauf pour les revenus ré-investis dans les secteurs d'investissement prioritaires, exempts de taxe sur le revenu, et un taux moins élevé est appliqué pour les actions gratuites et les plus-values tirées des ventes d'actions dans le but d'encourager l'expansion des marchés financiers Tunisiens. La plus-value tirée des ventes de titres des non-résidents est également exempte de taxe sur le revenu.

ANNEXE II

RESUME DES INTERVIEWS

Des interviews que nous avons eus avec les chefs d'entreprises Tunisiens, les responsables de banques, les représentants d'organismes financiers spécialisés internationaux et des cadres d'organismes gouvernementaux Tunisiens, Américains et étrangers, il en ressort que tous s'accordent à dire que l'environnement d'investissement qu'offre le code d'investissement Tunisien actuel aux entreprises d'exportation est très compétitif par rapport à celui de n'importe quel autre pays en voie de développement. En outre, tous sont également d'avis que l'environnement administratif pour les investissements et l'exportation s'est beaucoup amélioré. Les mesures administratives ne présentent actuellement que des obstacles mineurs à l'investissement et l'exportation.

Les entreprises exportatrices soutiennent que les autorités douanières rendent très difficile les formalités de remboursement des taxes d'importation sur les intrants utilisés pour les produits exportés.

De plus, les entreprises exportatrices se plaignent du fait que le transport maritime vers des régions telles que l'Amérique du Nord et les Pays du Golfe est coûteux et irrégulier, ce qui limite le volume des exportations. Il revient moins cher d'expédier certains produits par voie aérienne que maritime.

Même avec les avantages attrayants offerts et l'ouverture de l'environnement politique et juridique Tunisien, les responsables d'organismes financiers officiels affirment que la Tunisie ne constitue pas un site d'investissement prioritaire pour une éventuelle coopération avec les pays de l'Ouest. Selon des responsables d'organismes financiers internationaux, d'organismes de promotion et d'organismes américains promouvant le commerce extérieur et l'investissement, les entreprises Américaines n'étaient pas intéressées par la Tunisie surtout parce qu'elles connaissent peu de choses de ce pays, tandis que les entreprises françaises préfèrent le Maroc parce qu'elles trouvent que les entreprises Marocaines sont plus aptes et ouvertes aux co-entreprises et autres types d'accords commerciaux que les entreprises Tunisiennes.

Toutes les personnes interviewées ont également reconnu que le ryhtme de libéralisation des importations ralentissait. Les responsables du gouvernemnt Tunisien affirment que cette "pause" était nécessaire pour protéger les producteurs locaux contre le dumping et fournir une meilleure protection aux "industries naissantes".

Les responsables d'institutions financières et de gouvernement sont d'avis que la convertibilité du dinar constituera une solution définitive aux problèmes créés par les contrôles de devises.

Pour les entreprises exportatrices et les banques non-résidentes, le Code du Travail Tunisien est un obstacle irritant et potentiel à un accroissement des investissemnts étrangers. Elles se plaignent du fait que le Code du Travail restreind la flexibilité des entreprises pour ce qui est des ressources en main d'oeuvre. Le problème le plus embarrassant est celui du licenciement des employés. Les entreprises résidentes, cependant, expliquaient que le Code du Travail ne présentaient aucun problème si l'on gardait de bonnes relations avec ses employés et avait des raisons valables, preuves à l'appui, de renvoyer un employé.

La plupart des entreprises exportatrices pensaient que le manque d'informations sur les marchés étrangers constituait un obstacle majeur à l'accroissement du volume des exportations. Selon elles, le CEPEX et d'autres organismes gouvernementaux étaient incapables de fournir des informations utiles sur le marché. Plusieurs d'entre elles affirmaient qu'un des problèmes majeurs de ces organismes réside dans le fait que le personnel est très mal formé et manque de compétence et d'expérience pour la collecte et la diffusion des informations.

Les entreprises ont également mentionné qu'elles avaient besoin de moyens plus efficaces pour établir des relations avec des entreprises étrangères. En général, les personnes interviewées pensaient que les informations provenant des efforts déployés pour établir des relations tels que l'organisation de séminaires et de réunions n'étaient pas assez suivies par les promoteurs des entreprises Tunisiennes eux-mêmes. Finalement, un membre d'une Chambre de Commerce Etrangère a mentionné la possibilité de créer un marché central ou une chambre de compensation pour les contrats de sous-traitance accordés aux producteurs étrangers comme Tunisiens.

ANNEXE III
LISTE DES INTERVIEWS

Washington D.C.

3/1/90

World Bank

Mr. Sikander Rahim - Economiste Régional/EMENA
Ms. Aysegul Akin-Karasapan - Economiste/EMENA

Société Financière Internationale

Mr. Fares Zaki - Responsable des Investissements/Département des Investissements

Ambassade de Tunisie

Mr. Elyes Kasri - Commercial Attache

3/2/90

U.S. - Tunisia Business Council/Alliance Capital

Mr. Elias Marto - Président Alliance CapitalFIAS (Foreign Investment Advisory Service)
Mr. Charles Michelet

Exim Bank

Mr. Frank Wilson - Loan Officer

Ernst & Young

Ms. Sydney Lewis - International Management Consultant

Tunis

3/5/90

AID

Ms. Monica McKnight - Private Sector Officer
Mr. Rachid Nafti

IFID

Mr. Mahmoud Besbes, Directeur Général
Mr. Ezzeddine Larbi, Directeur des Etudes
Mr. Rached Bouaziz

3/7/90

BTEI (Banque de Tunisie et des Emirats d'Investissement)
Mr. Aïssa Hidoussi, Président Directeur Général
Mr. Samir Marrakchi, Conseiller

COTUNACE — Mr. Taoufik Ben Jemia - Président Directeur Général

CEPEX — Mr. Kamel Belkahia - Directeur Général

FEDEX — Mr. Ali Nikai - Directeur

3/8/90

UIB (Union Internationale des Banques)
Mr. Hassine Trad - Conseiller (ex. Secrétaire Général de la Bourse des Valeurs Mobilières)

CFCT (Crédit Foncier et Commercial de Tunisie)
Mr. Chedly Fayache - Directeur de Crédit

Banque Centrale
Mr. Ahmed El Karm - Directeur

CITIBANK — Mr. Bradley Lalonde - Directeur Général

3/9/90

LIPP — Mr Roger Bismuth - PDG - Membre de la Chambre de Commerce Tuniso-Américaine

Maghreb Alimentation (filiale de LIPP)
Mr. Mohamed Abid - Directeur Export

COTIP — Mr. Abdelkrim Ben Abdallah - P.D.G. (Président du Conseil des Chambres de Commerce et d'Industrie de Tunisie)

BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie)
Mr. Ezzeddine Saïdane - Directeur Central Banking Operations

Bourse des Valeurs Mobilières
Mr. Tahar Adassy - Conseiller, Marchés Financiers

3/10/90

Chambre de Commerce Tuniso-Américaine
Mr. Mohamed Moncef Barouni, Président

3/12/90

Ambassade des Etats-Unis
Ms. Elizabeth Dibble - Attaché Commercial

LE FENNEC Slim El Fekih - Président Directeur Général

3/13/90

API Mr. Mondher Chahed - Directeur
Ms. Ennaifer Sahla - Directeur de l'Information

CEE Mr. Harold Cool - Conseiller
Mr. Karl Von Helldorff - Chef de Mission

AID Ms. Monica Mcknight

3/14/90

BCMA (Banque de Coopération du Maghreb Arabe)
Mr. Jalel Gamaoun - Directeur du Département International
Mr. Ridha Ferchiou - Ex-Directeur de l'Institut des Hautes Etudes Commerciales, Université de Tunis

3/15/90

Chambre de Commerce Tuniso-Allemande
Mr. Ranier Herret - Secrétaire Général Adjoint

APIA (Agence de Promotion des Investissement Agricoles)
Mr. Mohamed Dridi - Directeur de la Promotion
Mr. Mohamed Jazri - Directeur Général AdjointConnecta Tunisie - S.A.P.Mr. Raouf Ben Debba - Directeur Général

ANNEXE IV
BIBLIOGRAPHIE

A: TUNISIE - Généralités

(1) Agence de Promotion de l'Industrie (API)
- Rapport Annuel - 1988 - 1989
- La restructuration de l'API - Courrier de l'Industrie No 54 Janvier 90

(2) ASAC International
A rapid appraisal of the Tunisian agribusiness sector January 19, 1990

(3) Banque Centrale de Tunisie
- Rapport Annuel : 1987 - 1988
- Statistiques Financières - Ní 90 Décembre 1989

(4) Ben Othmane Mongi - Rached Boubaéirza l i s a t i o n financière en Tunisie - Tunis - Mai 1989

(5) BIRD Country economic memorandum : Mid-Terme Review of t h e sixth development Plan (1982-1986) December 20, 1985
- Draft loan agreement between the republic of Tunisia and the bank

(6) BIRD
Country economic memorandum. Republic of Tunisia August 22, 1989

(7) CEPEX
CEPEX : La Mutation - Revue Exporter Ní 55 - Juillet - Août 1989

(8) COTUNACE
Rapport Annuel : 1986 - 1987 et 1988

(9) Ahmed El Karm
La stratégie de la libéralisation financière externe en Tunisie - Mai 1989

(10) Embassy de Tunisiea . Washington, DC (Section Commerciale)
- Tunisia : Foreign trade incentives
- Tunisia : Investment incentives

(11) Donald B. Keesing and Andrew Singer
What goes in official promotion and Marketing Assistance for Manufactured exports from developing countries. October 16, 1989

(12) Ezzeddine Larbi
Système bancaire et financier : Esquisse des problèmes et adaptation du système - Tunis Mai 1989

(13) Ministère du Plan
- Budget économique 1989 - 1990

(14) Eric R. Nelson
- Mediterranean trade and investment : Trade policy reform in Morocco and Tunisia. 29 August 1988

(15) William Reinfeld - Slaheddine Bouguerra
- Etude des problèmes de l'exportation en Tunisie et éléments pour une stragégie de promotion des exportations. Mars 1985

(16) USAID / Tunis
- Donor Plans in Support of Market led Growth
February 1990

(17) Yung whee Rhee
A framework for export policy and administration Lessons from the East Asian Experience
The World Bank, Washington, DC, 1984

(18) Abderrazek Zouari & Rached Bouaziz
Le Financement du Trésor - Tunis, Novembre 1988

B: LE SECTEUR PRIVE EN TUNISIE

(1) Ahmed Belloumi
Le secteur privé dans l'économie Tunisienne en 1983

(2) Slaheddine Ben Hadj Alaya
Le secteur privé en Tunisie - Institut Supérieur de Gestion, Tunis 1987

(3) Jennifer Bremmer
Comparative Advantage. Foreign Service Journal
July/ August 1986

(4) Ernst and Young
An assesment of private sector training needs and resources and a recommended strategy for USAID/ TUNISIA
Novembre 1989 (Preliminary Draft)

(5) Susan Goldmark, David Harmon and Donald Meade
Private sector development : policies, past activites and future strategy - November 19, 1985

(6) USAID / TUNISIA
TUNISIA : A strategic option for the 90'S.
TUNIS - February 28, 1989

(7) Arthur Young
The private sector strategy for USAID/ TUNISIA
July 1988 :

C: TUNISIE ET MARCHE COMMUN EUROPEEN (C.E.E.)

(1) Document de travail des services de la commission
Bilan de la politique méditérranée de la communauté (1975 - 1988)

(2) Claude Felgon
The effect of enlargement of the EC on Tunisian fruits and vegetables

(3) Journal Officiel des Communautés Européennes
- Accord de coopération entre la C.E.E. et la République Tunisienne, 27 Septembre 1978
- Décision du conseil concernant la conclusion du protocole additionnel à l'accord de coopération entre C.E.E. et la République Tunisienne 28 Septembre 1987
- Règlement de la commission portant modalité d'application pour l'importation d'huile d'olive originaire de Tunisie -11 Mars 1988

(4) C.E.E.
Vers une politique méditérranéenne rénovée
Bruxelles, le 17 Novembre 1989

(5) K. Von Helldorf
Coopération Europe-Tunisie : Cadre et perspective 1989

D: CODES ET LOIS

1/ Marché Financier

Loi 87-47 du 2 Août 1987 portant aménagements fiscaux en faveur des souscripteurs aux titres de participations

Loi 88-11 du 18 Août 1988 portant réglementation du marché obligataire

Décret 89-530 du 22 1989 portant application de la loi No 88-111 du 18 Août 1988 portant réglementation des emprunts obligataires

Loi 88-92 du 2 Août 1988 portant création et gestion des sociétés d'investissement

Loi 89-49 du 8 Mars 1989 relative au marché financier

2/ Code des Investissements

45

Loi 87-51 du 2 Août 1987 portant code des investissements industriels.

Loi 87-50 du 2 Août 1987 portant création de l'Agence de Promotion de l'Industrie

Décret 87-1281 du 26 Octobre 1987 fixant la liste des industries manufacturières

Décret 87-1287 du 17 Novembre 1987 portant délimitation des zones de décentralisation industrielle

Décret 88-50 du 12 Janvier 1988 fixant l'organisation administrative et modalités de fonctionnement de l'API

Décret 88-749 du 12 Août 1988 fixant le pourcentage des ventes pouvant être effectuées en Tunisie par les entreprises totalement exportatrices.

Loi 88-18 du 2 Avril 1988 portant promulgation du Code des Investissements Agricoles et de Pêche

Loi 88-110 du 18 Août 1988 fixant le régime applicable aux sociétés de commerce international.

3/ CODES FISCAUX

Loi 88-61 du 2 Juin 1988 instituant la taxe sur la valeur ajoutée

Loi 88-62 du 2 Juin 1988 instituant les droits de consommation

Loi 89-114 du 30 Décembre 1989 portant promulgation du code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés.

56

Annex V
U.S. Training Institutions

American Graduate School of International Management
William F. Kane, Director
Thunderbird Management Center
Glendale, AZ 85306
(602) 978-7115

- Thunderbird has no Francophone classes, although they can work in Spanish and will tailor special classes to a client's needs.

*Atlanta Management Institute (IMPACT)
David Bellamy/Julia Tidwell
2175 Parklake Drive, NE, Suite 220
Atlanta, GA 30345
(404) 934-3031

- IMPACT has a large course offering in French.

*California State Polytechnic University
International Center
3801 West Temple Avenue
Pomona, CA 91768-4058
(714) 869-3267

Center for Development and Population Activities
1717 Massachusetts Avenue, NW, Suite 202
Washington, D.C. 20036
(202) 667-1142

- CEDPA is an organization aimed at educating Third World women, thus their workshops are exclusively for women. They have both marketing and management courses.

Clark Atlanta University
Tejan Muata
Administrative Assistant
International Programs
223 James P. Brawley Drive, SW
Atlanta, GA 30314-4391
(404) 880-8617

- They have francophone courses.

Colorado Institute for International Executives
Spring Institute
Marna Ann Adkins
5900 South Santa Fe Drive
Littleton, CO 80120
(303) 431-4003

- Programs are primarily for mid-level managers.

Coverdale Organization
Kathryn Goddard
Coverdale Organization, Inc.
2007 North 15th Street, Suite 209
Arlington, VA 22201
(703) 528-1990

- Coverdale can do courses in French and prefers to do their training in-country. They are strong on strategic planning and negotiation training.

*Duke University (919) 684-5310
Dr. Jean Hauser
Assistant Dean
Fuqua School of Business, Executive Education
Durham, NC 27706

- Duke has an extensive executive education program with courses ranging from one to four weeks. Programs can be tailored for special needs and taken overseas, but they do not teach in French.

Institute for Training and Development
Linda Abrams
150 Fearing Street, Office 25
Amherst, MA 01002
(413) 549-4714

- The Institute for Training and Development will tailor programs, take them overseas and teach in French.

International Management Group
2020 Connecticut Avenue, NW
Washington, D.C. 20008
(202) 667-8270

- The International Management Group will teach programs in French and is willing to train overseas. They ran a course on privatization in French this past year.

Management Training and Development Institute
Robert C. Morris
Executive Director
P.O. Box 23975
600 Water Street, SW
Washington, D.C. 20026
(202) 646-7910

- MTDI will do seminars in French either in the U.S. or overseas. They offer a variety of managerial development courses, including the use of micro computers.

PRAGMA
116 East Broad Street
Falls Church, VA 22046
(703) 237-9303

University of Illinois at Urbana-Champaign
Professor Stanley W. Steinkamp
Director
Department of Economics, Master of Science Program
Box 27, 311 David Kinley Hall
1407 West Gregory
Urbana, IL 61801
(217) 333-7651

University of Pittsburgh
Riall Nolan
Director
Juli Gasperi
Administrative Coordinator
GSPIA, Economic and Social Development Programs
3G03 Forbes Quadrangle
Pittsburgh, PA 15206
(412) 648-7610

- The University of Pittsburgh runs a variety of management training programs in French, Arabic and Spanish.

University of Southern California
Pauline Arneberg
Director
Center for International Training and Development
VKC 263
Los Angeles, CA 90089-0041
(213) 743-8111

World Center for Development and Training
Dr. Michael Marquardt
Director
1730 North Lynn, #410
Arlington, VA 22209
(703) 524-2700

- The Center has a number of different programs tailored to the individual's needs. It issues a "diploma" for a training program which it runs. The program lasts anywhere from one month to one year and includes hands-on seminars, meetings and interviews with experts in the field of interest.

World Trade Institute
Mr. Vincent Seglior
Manager, International Training
One World Trade Center, 55W
New York, NY 10048
(212) 466-3175

- The World Trade Institute will do training upon request. The Institute does not currently run programs in French, although they are considering developing in that area.

<u>For more information on U.S. Training Institutions contact</u>:

Partners for International Training
Training Resource Center
1707 L Street, NW
Suite 500
Washington, D.C. 20036
Phone: (202)429-0810
Fax: (202)429-8764

* Institutions with pre-designed marketing courses. Other institutions listed may be able to tailor-make courses and also provide financial market training.